

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

JULHO-AGOSTO 2013

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>



A Ascensão das Máquinas: Por Que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas” Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo p. 2

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer, Exército dos EUA

A Tecnologia Não é Neutra: O Perigo Imprevisto das Operações Capacitadas por Redes p. 39

Christine G. van Burken

A Engenharia de Fortificação e Construção no Contexto das Guerras do Século XXI p. 56

Coronel R/1 Alvaro Vieira, Exército Brasileiro



Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

General David G. Perkins

*Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

Coronel Anna R. Friederich-Maggard

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Major Efreim Gibson

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 Hertz Pires do Nascimento

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

Ten Cel Claudio Antonio Mendoza Oyarce

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



2 A Ascensão das Máquinas: Por Que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas” Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer, Exército dos EUA

Em virtude de óbices existentes no campo moral da percepção humana, as desvantagens estratégicas dos ataques de VANT em qualquer função que não a de apoio aéreo aproximado às Forças terrestres quase sempre excederão suas efêmeras vantagens táticas.



16 O Oficialato: Um Programa de Desenvolvimento da Liderança Útil a Toda a Força

Major Todd Hertling, Exército dos EUA

Embora um único modelo esteja longe de ser uma panaceia para as dificuldades atuais de orientação profissional, o programa *Oficialato*, da Academia Militar dos EUA, oferece uma possível solução para ajudar a revitalizar o entusiasmo para o desenvolvimento da liderança em todo o Exército.



29 Perspectivas Alternativas: Tentando Pensar a Partir do Outro Lado do Monte

Tenente-Coronel (Reserva) William Greenberg, Exército dos EUA

Os comandantes que puderem entender a perspectiva do inimigo e dos demais atores envolvidos estarão mais aptos a compreender a situação à sua frente e a utilizar efetivamente os elementos do poder nacional à disposição.



39 A Tecnologia Não é Neutra: O Perigo Imprevisto das Operações Capacitadas por Redes

Christine G. van Burken

Existem perigos imprevistos que podem afetar a tomada de decisões em ambientes de rede, especificamente o compartilhamento de imagens de vídeo ao vivo, originadas de sistemas tripulados ou não tripulados. O tema central deste artigo se relaciona com a interação entre o homem e a tecnologia durante operações capacitadas por redes.



51 Uma Lesão, Não um Transtorno

Frank Ochberg

O diagnóstico de Transtorno de Estresse Pós-Traumático é aceito desde 1980; contudo, tanto os homens quanto as mulheres das Forças Armadas odeiam o termo “transtorno” e preferem sofrer em silêncio a ter de tolerar esse rótulo.



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1322512



56 A Engenharia de Fortificação e Construção no Contexto das Guerras do Século XXI

Coronel R/1 Alvaro Vieira, Exército Brasileiro

Embora o conceito de obstáculos estáticos tenha mudado muito nos últimos tempos, a necessidade de se erigir construções para proteção de pessoal e material passou a ser maior atualmente do que era no passado. Novos materiais e métodos construtivos podem proporcionar uma proteção muito mais eficiente e com muito menos trabalho.



62 O Propósito no Design da Missão: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional

Simon Murden

Diferentes abordagens operacionais estão associadas a teorias, conceitos e doutrinas de apoio distintos. Amparando-se em uma série de casos históricos, o artigo resalta alguns dos fatores que podem dificultar a identificação da abordagem operacional mais adequada a uma missão.



74 A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente

Coronel (Reserva) Clinton J. Ancker III, Exército dos EUA

Ao longo dos últimos cem anos ou mais, as ideias básicas de Comando de Missão evoluíram continuamente, frequentemente refletindo a experiência adquirida em combate. A ideia fundamental, a de emitir ordens contendo resultados desejados e deixando o "como" a cargo dos subordinados, foi uma constante em toda essa evolução.



86 Semeando Dentes de Dragão: Os Grupos Operacionais do OSS na Segunda Guerra Mundial

Nathan C. Hill

As atividades dos Grupos Operacionais do OSS (Gabinete de Serviços Estratégicos) na Segunda Guerra Mundial comprovaram o papel significativo que a guerra de guerrilha poderia exercer no campo de batalha moderno e reintroduziram o conceito de guerra não convencional no léxico militar norte-americano.

Foto da capa: Cidadãos paquistaneses e norte-americanos seguram *banners* e entoam *slogans* contra os ataques de VANT na faixa tribal do Paquistão, em Islamabad, 05 Out 12.

Foto AP/Muhammed Muheisen

A Ascensão das Máquinas: Por que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas” Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer, Exército dos EUA

Às vezes, quanto mais se protege a Força, menos seguro se fica.

—Manual de Campanha 3-24, *Counterinsurgency*

O aspecto mais triste da vida de hoje é que a ciência ganha em conhecimento mais rapidamente que a sociedade em sabedoria.

—Isaac Asimov

NO INÍCIO DE 2004, a Companhia de Inteligência que eu comandava, em Bagdá, recebeu cinco dos primeiros veículos aéreos não tripulados (VANT) *Raven* empregados no Iraque¹. O VANT *Raven* é uma aeronave de reconhecimento pequena, lançada à mão, que, provavelmente, nunca teve papel de destaque em nenhuma discussão sobre a ética de conduzir a guerra com robôs controlados remotamente. Esse VANT (ou *drone*) não é municiado com armas nem pode se distanciar mais do que alguns quilômetros de seu controlador. Parece mais um grande avião de brinquedo do que uma arma de guerra.

Na frente de meus soldados, demonstrei bastante empolgação com esse meio. Nem todo o meu entusiasmo era fingimento. Fiquei realmente animado com a tecnologia e com o fato de que minha tropa estaria entre as primeiras a empregar esses VANT

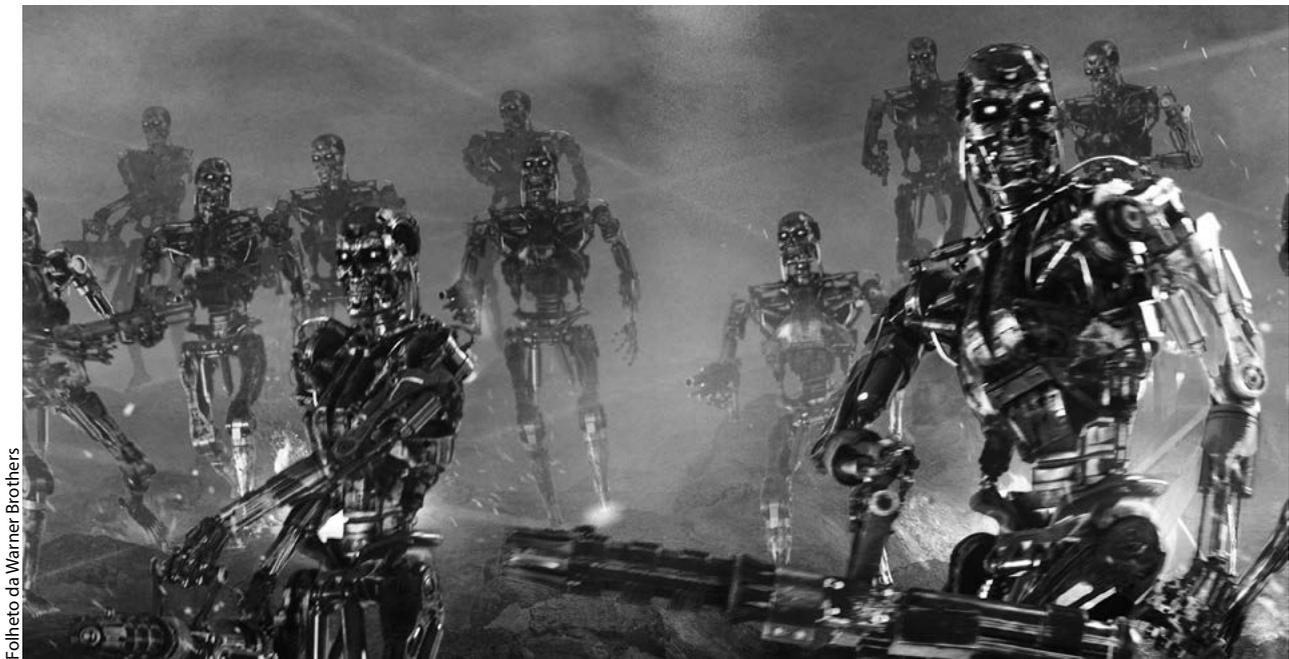
no Iraque. Havia embarcado na fantasia de que essa tecnologia tornaria meu país seguro contra ataques terroristas e invencível na guerra.

Contudo, também senti certa apreensão. Uma de minhas preocupações era com os chamados “danos colaterais”. Sabia que as pequenas telas cinza utilizadas com esses VANT, bem como a baixa autonomia de voo das aeronaves, poderiam, facilmente, levar a interpretações incorretas sobre a situação no terreno e à transmissão de informações falsas a tropas de combate com armas pesadas. Suspeitei que, caso acabássemos contribuindo para a morte de civis, meus soldados e eu não lidaríamos bem com isso. Ao mesmo tempo, porém, preocupava-me com a possibilidade oposta, de que fôssemos encarar bem a situação. Como estávamos distantes da ação, um acontecimento como esse talvez não nos fosse afetar tanto assim. Imaginei se seria como estarmos sentados em casa, bebendo uma coca-cola e assistindo a um filme de guerra. Será que não sentiríamos nada mais do que uma pontada passageira, uma sensação de que o programa daquele dia havia sido especialmente forte? E, se fosse esse o caso, o que isso diria sobre nós?

Pouco tempo depois, tive um pesadelo, que trouxe meus receios à tona. Em meu sonho, vi uma menina iraquiana e seus familiares dentro de um carro, assustados, em meio a uma operação militar

O Tenente-Coronel Douglas A. Pryer é oficial de inteligência e serviu em várias funções de comando e estado-maior no Iraque, Kosovo, Alemanha, Reino Unido, EUA e, mais recentemente, Afeganistão. 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.



Folheto da Warner Brothers

Nessa cena de "O Exterminador do Futuro 3 - A Rebelião das Máquinas", "robôs exterminadores" armados e VANT combatem seres humanos.

de grande porte dos Estados Unidos da América (EUA), tentando fugir tanto dos insurgentes quanto das forças norte-americanas ao redor. Crendo que o carro estivesse cheio de insurgentes, meus soldados o seguiram com um de nossos VANT *Raven* e alertaram um posto de controle sobre a ameaça que se aproximava. Quando uma viatura de combate *Bradley* destruiu o carro com um míssil *TOW*, os oficiais em nosso comando comemoraram e trocaram tapinhas nas costas.

Acordei apavorado.

Hoje vejo que esse sonho era um sintoma de dissonância cognitiva, o resultado psicológico de manter duas ou mais cognições conflitantes. Nesse caso, meu senso de identidade como oficial do Exército dos EUA e todos os valores correspondentes (dever de seguir ordens legais, lealdade aos companheiros, etc.) colidiam com meu medo de ferir inocentes. Também iam de encontro à crescente sensação de que havia algo fundamentalmente perturbador quanto à forma pela qual estávamos optando em conduzir a guerra.

Este artigo não visa a argumentar que conduzir a guerra remotamente não apresente vantagens éticas, porque elas claramente existem. Por exemplo, os VANT e outros robôs armados são

incapazes de operar campos de concentração ou de cometer estupros e outros crimes, que só ocorrem quando há tropas terrestres. Com efeito, isolar os operadores de combate do estresse provocado por situações de perigo mortal reduz o potencial de que cometam algum ato criminoso que pudesse, concebivelmente, ser executado com VANT. Os neurocientistas têm constatado que os circuitos neurais responsáveis pelo autocontrole consciente são extremamente vulneráveis ao estresse². Quando esses circuitos são desativados, perde-se o controle sobre impulsos primitivos³. Isso significa que militares sob pressões físicas extremas estão aptos a cometer crimes dos quais seriam, normalmente, incapazes.

Outra vantagem ética é que, comparados à maioria de outros sistemas de armas modernos, os VANT armados são melhores no que diz respeito a ajudar os operadores a distinguir entre combatentes e não combatentes. A New America Foundation, instituição de pesquisa apartidária e sem fins lucrativos, baseada em Washington, D.C., e a entidade The Bureau of Investigative Journalism (TBIJ), agência de notícias britânica sem fins lucrativos, fornecem as estimativas mais conhecidas e detalhadas de baixas civis provocadas

por VANT armados norte-americanos. Segundo o levantamento da New America Foundation, nas Áreas Tribais sob Administração Federal (*Federally Administered Tribal Areas — FATA*), no Paquistão, a proporção de mortes de não combatentes para combatentes é de 1:5 aproximadamente (um não combatente morto para cada cinco combatentes mortos)⁴. A TBIJ, por sua vez, estima que essa mesma proporção, nas FATA, seja de 1:4, que também se aplica, de modo geral, à dos ataques por VANT norte-americanos no Iêmen e na Somália⁵. Embora não seja tão precisa quanto afirmam alguns entusiastas dos VANT, essa proporção é bem melhor que a apresentada por outros sistemas de armas modernos, que, no total, gira em torno de 1:1⁶.

Conforme a tecnologia dos VANT for se aprimorando, essa proporção de baixas de não combatentes para combatentes só tende a melhorar. O documento “U.S. Air Force Unmanned Aircraft Systems Flight Plan 2009-2047” (“Plano

de Voo de Sistemas Aéreos Não Tripulados da Força Aérea dos EUA 2009-2047”, em tradução livre) prevê VANT minúsculos, capazes de entrar em edificações, que, ao executarem o reconhecimento, a sabotagem ou ações letais, atuarão de modo independente, como um enxame de abelhas zangadas⁷. Em um futuro não muito distante, é fácil imaginar um VANT do tamanho de um projétil entrando em um edifício, conduzindo o reconhecimento e, em seguida — em vez de explodir e destruir tudo dentro de um raio de 15 metros —, atingindo, silenciosa e letalmente, o corpo do alvo visado.

Cabe ressaltar que este artigo não propõe que conduzir a guerra por intermédio de robôs armados *seja* antiético. Minha tese é, na verdade, que a forma pela qual os EUA utilizam os VANT é profundamente imprudente, por *parecer* antiética justamente às populações estrangeiras de cuja aprovação o país mais precisa — aquelas entre as quais os inimigos se escondem, as do mundo



Cidadãos paquistaneses e norte-americanos seguram *banners* e entoam *slogans* contra os ataques de VANT na faixa tribal do Paquistão, em Islamabad, 05 Out 12.

muçulmano em geral e as de seus aliados na coalizão. Proponho que a reação moral negativa gerada pelos VANT quando empregados como uma arma transnacional tem ajudado a estimular a guerra perpétua⁸. Ou seja, em virtude de óbices existentes no campo moral da percepção humana, as desvantagens estratégicas dos ataques de VANT em qualquer função que não a de apoio aéreo aproximado às Forças terrestres quase sempre excederão suas efêmeras vantagens táticas.

VANT Armados e Indignação Moral

Ao elaborarem o relatório “Living Under Drones” (“Vivendo sob os VANT”, em tradução livre), de setembro de 2012, equipes das Faculdades de Direito da Stanford University e da New York University entrevistaram mais de 130 habitantes das FATA quanto às suas experiências com VANT norte-americanos⁹. O resultado é um chocante retrato da vida desses civis. O relatório descreve uma população afligida, em massa, pelo transtorno de estresse pós-traumático (TEPT). Os habitantes frequentemente exibem sintomas de TEPT, como colapsos nervosos, reações exageradas a ruídos altos, perda de apetite e insônia¹⁰. Padrões tradicionais de comportamento social foram destruídos ou alterados¹¹. Os moradores têm medo de se reunir em grupo, como, por exemplo, durante enterros ou encontros dos chefes tribais¹².

Não deve surpreender, portanto, que o ódio pelos EUA venha crescendo descontroladamente nessa população. Segundo a New America Foundation, embora “apenas um entre cada dez moradores das FATA ache que os ataques suicidas contra as Forças militares e policiais paquistanesas sejam por vezes ou frequentemente justificados, quase seis entre dez acreditam que eles sejam justificados contra as Forças Armadas norte-americanas”¹³. Em consequência, como informa a Organização das Nações Unidas, “muitos homens-bomba no Afeganistão são oriundos das áreas tribais paquistanesas”¹⁴.

O grau de reprovação moral contra os ataques de VANT norte-americanos entre os demais paquistaneses é igualmente forte. Segundo uma pesquisa de opinião conduzida pelo Pew Research Center em 2012, apenas 17% dos paquistaneses apoiam esses

ataques nas áreas tribais. A visão de modo geral negativa é, provavelmente, o motivo principal pelo qual 74% dos paquistaneses consideram os EUA como sendo um inimigo¹⁵. Além disso, a grande maioria dos paquistaneses enxerga os ataques de VANT norte-americanos nas áreas tribais como atos de guerra contra o Paquistão.

O antiamericanismo cada vez mais arraigado entre os paquistaneses vai de encontro aos interesses de curto-prazo dos EUA, como a necessidade das Forças norte-americanas empregadas no Afeganistão com respeito a meios confiáveis de reabastecimento e de rotas de sobrevoo através do Paquistão. Também se opõe aos seus interesses de longo prazo, por contribuir para a desestabilização deste último, uma potência nuclear. As manifestações contra os EUA — frequentemente violentas e provocadas pelos ataques de VANT — tornaram-se corriqueiras nas principais cidades do Paquistão. Os grupos terroristas que se declararam responsáveis pela maioria dos ataques suicidas no Paquistão justificam suas ações e atraem novos recrutas criticando o governo paquistanês como sendo um “fantoche” do odiado governo norte-americano¹⁶. A Ministra de Relações Exteriores do Paquistão quase certamente não estava exagerando ao dizer, no verão passado, que os ataques de VANT norte-americanos nas áreas tribais são a “principal causa” do sentimento antiamericano em seu país¹⁷. David Kilcullen, destacado especialista em contrainsurgência, observou o que devia estar óbvio: “Nossa atual trajetória está levando à perda de controle do governo paquistanês sobre sua própria população”¹⁸.

A fúria gerada pelos ataques de VANT dos EUA também tem contribuído para a desestabilização do Iêmen. Quando eles começaram, de fato, no Iêmen, em dezembro de 2009, a Al Qaeda dispunha de 200 a 300 integrantes e não controlava nenhum território¹⁹. Hoje, a organização possui “mais de mil integrantes” e “controla cidades, administra tribunais, arrecada impostos e, de modo geral, atua como o governo”²⁰. Mohammed al-Ahmadi, advogado iemenita, afirmou: “Toda vez que os ataques norte-americanos aumentam, cresce a fúria

do povo iemenita, especialmente nas áreas controladas pela Al Qaeda. Os VANT eliminam os líderes da organização, mas também os transformam em heróis²¹.

A raiva em relação aos ataques de VANT norte-americanos se estende além dos locais em que operam as aeronaves *Predator* e *Reaper*. Ela tem alimentado o antiamericanismo por todo o mundo muçulmano. O autor Jefferson Morley observou no verão passado:

A política de guerra de VANT drena o proverbial mar de simpatizantes ideológicos dos EUA e prejudica o único fundamento para se travar uma guerra eficaz: o apoio da população que se sente ameaçada. No mundo muçulmano, cancela todas as outras mensagens norte-americanas, desde a democracia e o Estado de Direito até os direitos da mulher²².

O instituto Pew Research Center descreveu a profundidade e o alcance da oposição a esses ataques. Sua pesquisa de opinião de 2012 registrou, por exemplo, que apenas 9% dos turcos e 6% dos egípcios e jordanianos os aprovam²³. A intensa desaprovação fez com que as manifestações contra os VANT passassem a ser corriqueiras no mundo muçulmano. Muitas vezes violentas, elas vêm desestabilizando as jovens democracias islâmicas, que surgiram durante a Primavera Árabe. Também continuam a incitar a raiva, que gera uma fonte aparentemente inesgotável de recrutas e verbas para os grupos terroristas antiamericanos. Uma reportagem do jornal *New York Times* ligou um símbolo anterior de fracasso moral na “Guerra contra o Terrorismo” dos EUA ao que persiste hoje: “Os VANT substituíram Guantánamo como ferramenta de recrutamento de preferência dos militantes”²⁴.

A raiva em relação aos ataques de VANT norte-americanos... tem alimentado o antiamericanismo por todo o mundo muçulmano.

A reação das populações dos países aliados dos EUA ao emprego norte-americano de VANT

armados não reflete um apoio muito maior. Conforme divulgado recentemente pelo instituto Pew Research Center, o índice de aprovação dos ataques de VANT em sete países europeus varia de 44% (Reino Unido) a 21% (Espanha)²⁵. Evidentemente, tal desaprovação se opõe aos interesses estratégicos norte-americanos. A Alemanha, por exemplo, reduziu a quantidade de dados de Inteligência que está disposta a fornecer aos EUA, por medo que possam levar a eliminações seletivas politicamente inaceitáveis de cidadãos alemães em países patrulhados por VANT norte-americanos²⁶. O que é ainda mais importante para os combatentes norte-americanos: não é nenhuma coincidência que as populações europeias com opiniões negativas sobre VANT armados sejam as que mais se opõem a que seus governos forneçam assistência aos EUA nos campos de batalha onde o país esteja envolvido, como no Afeganistão²⁷.

Chegamos, então, ao que está errado com a principal justificativa citada pelos defensores dos VANT armados: a ideia de que combater remotamente torna os EUA e seus militares mais seguros²⁸. Essa visão é imediatista. Quantas pessoas morreram em ataques suicidas ou de outro tipo, provocados pelo ódio aos EUA que os ataques de VANT transnacionais inspiram? É razoável supor que essas mortes ultrapassam, em muito, a quantidade de civis mortos diretamente por VANT norte-americanos. Também é razoável supor que muitos militares norte-americanos foram mortos nesses ataques incitados por um senso de indignação. Quando se consideram os efeitos de longo prazo, a conclusão clara é de que robôs armados, quando utilizados de certas maneiras, custam vidas americanas e fazem dos EUA um país menos seguro.

As Leis São Inadequadas às Vezes

Por que os VANT armados dos EUA geram uma reação moral tão negativa? O mundo crê que os EUA estejam violando leis justas, e é a raiva contra a arrogância norte-americana que está gerando essa reprovação? É difícil ver como essa pode ser a razão principal para uma censura tão generalizada, já que não está claro para a maioria dos advogados, quanto mais para os leigos, que os EUA estejam,

Foto AP/Hani Mohammed



Manifestante iemenita critica ataques de VANT norte-americanos em protesto diante da residência do Presidente do Iêmen, Abed Rabbu Mansour Hadi, em Sanaa, 28 Jan 13.

de fato, infringindo alguma lei com seu emprego de VANT armados.

Não está explicitamente estipulado em lugar algum dos cânones do direito internacional que o emprego de robôs armados na guerra seja ilegal, a menos que utilizem armas proibidas, como gases tóxicos ou projéteis explosivos. O debate jurídico se concentra, mais exatamente, na interpretação da legislação internacional existente, questionando se ela significa que o uso dos VANT armados para um fim específico (eliminações seletivas) é ilegal. Esse debate gira em torno de duas questões mais amplas. Uma se refere aos direitos de soberania: um Estado pode eliminar um indivíduo em outro Estado sem sua permissão? A segunda questão, mais polêmica, diz respeito a quando um governo tem o direito de eliminar um indivíduo: quando uma eliminação patrocinada por um Estado é lícita e quando é homicídio ou assassinato?

Em 2010, Harold Koh, advogado junto ao Departamento de Estado, expressou, sucintamente,

a justificativa do governo dos EUA para os ataques de VANT, que é a mesma há mais de uma década. Os ataques de VANT são legais, disse ele, porque os EUA estão envolvidos em um conflito armado contra a Al Qaeda, o Talibã e grupos afiliados e, assim, em conformidade com o direito internacional, o país pode empregar a força para fins de autodefesa²⁹.

Alguns advogados e teóricos jurídicos contestam esse ponto de vista, observando que, segundo a Carta da ONU, os EUA estão proibidos de empregar a força dentro de outro país sem o consentimento do governo deste. Os defensores do governo dos EUA respondem a essa crítica indicando que essa Carta contém uma exceção à proibição: que se pode exercer a força para a autodefesa caso um país não esteja apto ou disposto a ajudar um outro a se defender.

Outros advogados atacam outro ângulo, argumentando que a eliminação de suspeitos de terrorismo deve ser tratada como uma questão para os órgãos de segurança pública e não de ação



Força Aérea dos EUA

VANT MQ-9 *Reaper* se prepara para aterrissagem depois de missão em apoio à Operação *Enduring Freedom*, no Afeganistão, 17 Dez 07. O *Reaper* tem a capacidade de transportar bombas de precisão e mísseis ar-terra.

militar. Um indício de que é esse o caso, afirmam eles, é o fato de que a CIA — agência que mais emprega VANT armados para a caça de terroristas transnacionais — atua, historicamente, fora do âmbito das leis e regulamentos militares e não é regida pelas Convenções de Genebra nem se beneficia de suas proteções. Segundo esse argumento, o fato de os ataques de VANT serem conduzidos, de modo geral, pela CIA e, assim, regidos pelo direito civil e não pelo direito militar significa que eles são um tipo de assassinato político, algo que é expressamente proibido tanto pelo direito internacional quanto por atos do poder executivo nacional.

Os que apoiam o governo dos EUA rebatem que, em termos de armamentos, capacidade e ações, grupos armados como a Al Qaeda e o Talibã são claramente organizações militares e que, por isso, o Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) se aplica às operações norte-americanas contra eles. O mundo mudou, afirmam, e com ele, o papel da CIA.

Com base em tudo isso, uma coisa fica evidente: não está nada claro que, ao utilizarem VANT armados para eliminações seletivas, os EUA estejam, de fato, violando o texto de alguma lei. A confusão é tamanha que essa percepção não pode ser o que vem alimentando uma reprovação moral tão disseminada e contínua. Isso não significa

que a população não veja o emprego de VANT armados pelos EUA como uma afronta ao seu senso de justiça — ao contrário. Muitas pessoas estão, obviamente, indignadas com o emprego de robôs armados pelos EUA. O que isso significa, realmente, é que, às vezes, as leis escritas não tratam, adequadamente, das questões morais.

Para entender o que está realmente provocando essa reprovação moral, é preciso deixar o âmbito do direito e entrar no campo da ética, porque, quando se trata de questões morais, esta última constitui o estudo mais profundo. A alegoria mais famosa de Platão pode ser usada para descrever a razão disso: em uma caverna (o coração humano) iluminada por uma fogueira (sentimento), as leis são as sombras projetadas pelos objetos (percepções e opiniões morais), enquanto a ética é o estudo dos próprios objetos.

A ética parte da avaliação de que todos os seres humanos têm algo em comum: uma “essência” humana, por assim dizer. A existência dessa essência compartilhada significa que é possível formular princípios de conduta para orientar qualquer indivíduo a viver sua vida da melhor forma possível. As ações são “boas” quando se baseiam em princípios que levam suficientemente em consideração essa essência em comum. Diferentes formas de considerar o que todos

os seres humanos querem ou necessitam se enquadram entre os polos do utilitarismo (uma abordagem puramente baseada nos resultados) e do idealismo (uma abordagem puramente baseada na ação). Essas abordagens, por sua vez, geram diferentes conjuntos de princípios de conduta. Entretanto, no âmago de todas elas, há uma única ética, que os cristãos conhecem como “regra de ouro” e que os filósofos chamam de “ética da reciprocidade”.

A ética da reciprocidade não só é o fundamento geral de toda a ética, como também ampara, especificamente, a teoria da Guerra Justa. Essa teoria, por sua vez, serve de base para o DICA. Até que ponto a ética da reciprocidade apoia a teoria da Guerra Justa e o DICA está óbvio de modo bastante básico e geral. Ao definir as condições nas quais deve optar em ir à guerra, um país está na verdade fazendo a seguinte pergunta: “Embora não queiramos que ninguém nos ataque, o que teríamos de fazer contra alguém para que achássemos que ele estaria justificado ao decidir iniciar uma guerra contra nós? Só quando determinarmos isso saberemos quando estaremos justificados em ir à guerra.” Da mesma forma, ao determinar como uma guerra deve ser conduzida, um país está, na verdade, fazendo a seguinte pergunta: “Se tivermos ofendido um outro país a tal ponto que ele precise travar guerra contra nós, como deve ser sua condução da guerra para que a achemos justificável? Só quando determinarmos isso saberemos como devemos conduzir a guerra de uma forma que seja justa.”

Uma causa da reprovação moral quanto ao atual uso de VANT armados pelos EUA decorre do fato de que esse emprego não obedece à norma básica de reciprocidade. É difícil imaginar como alguém poderia achar que seus inimigos estariam justificados em combatê-lo com máquinas controladas remotamente, por mais grave que fosse a ofensa, caso não pudesse responder na mesma moeda. Quando um povo fica sujeito à morte pelas armas de outro país e não dispõe de meios para lutar diretamente contra os combatentes que lhe estão causando dano, a situação parece ser fundamentalmente incorreta, injusta ou não

recíproca. Sem o apoio de um processo jurídico justo e transparente, essas eliminações parecem ser erradas, assemelhando-se mais a execuções sumárias ou assassinatos do que à guerra.

Outra situação que se parece mais com uma execução sumária do que com a guerra ocorre quando, diante de uma força superior e da morte iminente, um combatente inimigo não recebe a oportunidade de se render. Os militares norte-americanos não vão à guerra com a expectativa de que não haja a possibilidade de clemência por parte de seus inimigos. Sim, sabemos que nunca a receberemos de células jihadistas, mas há a possibilidade de nos fazerem reféns e sobrevivermos. É por isso que todo militar a ser enviado para o Afeganistão passa por um breve curso de sobrevivência, evasão, resistência e fuga. Afirmamos que os inimigos que não mostram clemência são desumanos e cruéis e violam as leis da guerra (e, de fato, violam). Por que nossos inimigos teriam uma opinião diferente em relação a nós, quando conduzimos a guerra de uma maneira que não lhes oferece clemência? Infelizmente, um inimigo bárbaro medieval, propenso a decapitar prisioneiros capturados, teria, na verdade, uma vantagem moral sobre os EUA em locais onde os ataques de VANT não sejam coordenados com Forças terrestres aptas a aceitar os que se rendam.

A ética da reciprocidade não só é o fundamento geral de toda a ética, como também ampara, especificamente, a teoria da Guerra Justa, que, por sua vez, serve de base para o DICA.

De um total de 21 países pesquisados, os EUA são o único onde a maioria da população apoia seu emprego de VANT armados contra indivíduos designados terroristas³⁰. Se a forma pela qual estamos selecionando e eliminando combatentes inimigos suspeitos no Paquistão, Iêmen e Somália parece errada para as populações estrangeiras, por que a maioria dos norte-americanos não tem essa mesma percepção? As vantagens óbvias e de

curto prazo oferecidas pelo uso de VANT armados têm algo a ver com isso. Contudo, a resposta mais profunda é tão antiga quanto a própria filosofia: alguns norte-americanos estão permitindo que suas emoções (sentimentos de raiva, medo e indignação) ofusquem a razão e limitem o alcance de sua visão.

A nuvem irracional da autoilusão toma duas formas principais. Uma é o fato de alguns norte-americanos não reconhecerem que o inimigo tem um atributo básico em comum com eles: sua humanidade. Conforme mencionado anteriormente, a ética parte da noção de que os seres humanos têm algo essencial em comum e, com base nisso, são tiradas conclusões sobre como seres humanos devem tratar outros seres humanos. Contudo, caso falte essa noção central (caso seu ódio ou medo em relação ao inimigo, ao “outro”, seja tamanho a ponto de ele não mais parecer plenamente humano a seus olhos), a ética da reciprocidade deixa de se aplicar, e as pessoas se sentem livres para tratar esse “outro” da forma que quiserem (ou lhe ordenarem). Sua consciência passa a permitir-lhes tudo. Assim, alguns norte-americanos podem defender que, ao eliminarem inimigos a uma distância segura, os EUA estão tratando os “perversos terroristas” exatamente como devem ser tratados: como inimigos merecedores apenas da forma de extermínio mais estéril, que não “sujem” suas mãos.

Outra forma pela qual alguns norte-americanos têm ofuscado a realidade moral é a falta de imaginação. É extremamente difícil para eles imaginar a vida de paquistaneses, iemenitas ou somalis sob a vigilância constante de VANT armados. Se os céus dos EUA estivessem cheios de VANT armados à caça de norte-americanos e guiados por pilotos operando com segurança do outro lado do planeta, não precisariam de imaginação para perceber o erro desses ataques. Ainda que não apoiassem as ações dos indivíduos sendo visados, talvez participassem de manifestações ou aderissem a forças mobilizadas pelos EUA para lutar contra seus inimigos aparentemente desumanos.

Da Importância de Parecer Humano

Antes de ter aquele pesadelo no qual meus soldados utilizavam VANT para ajudar as tropas

de combate norte-americanas a matar uma menina iraquiana e sua família, eu sofria da mesma falta de imaginação moral. Apresento, a seguir, um simples experimento mental para evitar que alguns de meus companheiros militares tenham pesadelos parecidos³¹.

O contexto desse experimento foi extraído do segundo filme da série “O Exterminador do Futuro” (*Terminator*), de James Cameron. A cena é uma paisagem estéril e sem cor, cheia de detritos relacionados com a vida humana: pedaços de metal, crânios e ossos humanos, brinquedos quebrados e descartados. Nesse panorama, grandes andróides caçam seres humanos com armas pesadas. São fortes, incansáveis e implacáveis. Pelas extremidades de metal e reluzentes globos oculares, percebe-se, claramente, que não são humanos. Grandes máquinas da morte patrulham os céus, visando a atacar e eliminar qualquer humano que possa estar escondido ou em fuga.

Os robôs parecem ser imbatíveis. Uma unidade paramilitar de humanos está em retirada. Surge, então, uma esperança, na forma de John Connor, um homem forte, resoluto e com experiência de combate. É humano de um modo reconhecível e reconfortante. É, fundamentalmente, “um de nós”.

Connor, o ideal do combatente como salvador, posiciona-se de modo que suas tropas possam vê-lo. Inspirados, eles contra-atacam e destroem os robôs. O narrador informa que a raça humana foi salva e que o *Skynet*, o supercomputador consciente que havia criado e enviado esses robôs “exterminadores”, foi finalmente destruído.

Ao assistir a essa cena, o espectador não tem dúvida alguma sobre que lado ele quer que vença. Não lhe importa que tipo de gente sejam essas pessoas ou que ideias possam ter. O único fator importante é que elas são humanas e seus inimigos, não. Por identificar-se com os humanos, o espectador fica aflito quando um deles é morto pelo inimigo e exulta quando conseguem destruir uma aeronave ou robô “exterminador”.

O cenário agora está armado para a conclusão do experimento mental.

Primeiro, imagine que as aeronaves e os robôs exterminadores da cena descrita não sejam

controlados remotamente por um computador, mas por pessoas que estejam em estações de combate no outro lado do planeta. Imagine, também, que os humanos sendo caçados são considerados “terroristas” pelo país que controla os robôs e os VANT, e que John Connor é visto como o líder de uma organização terrorista. Repasse em sua mente a cena de combate descrita acima.

Repasse? Ótimo. Agora pergunte-se: naquele mesmo campo de batalha depredado, onde os humanos lutavam contra máquinas, você ainda quer que John Connor e seus soldados vençam? É provável que sim. Pergunte-se, também: acha que o que o país no outro lado do planeta está fazendo, ao enviar robôs exterminadores para matar “terroristas” humanos, é fundamentalmente injusto? Mais uma vez: é provável que sim.

Vê-se, portanto, que a empatia moral dos observadores naturalmente favorece o lado humano de qualquer conflito entre pessoas e máquinas. Um dos aspectos mais perturbadores em relação a robôs armados é como eles ignoram essa realidade moral e promovem a desumanização, condição *sine qua non* para qualquer verdadeiro ato de atrocidade. É nesse cenário de desumanização que o homem comete atos desumanos contra outro homem, geração após geração³². É o caso dos nazistas alemães, no século XX, que geralmente tratavam os soldados ocidentais capturados com humanidade, mas agiam com os judeus, ciganos, eslavos e outros como se fossem animais nocivos, pragas que precisavam ser exterminadas. É o caso também dos fundadores dos EUA, que estabeleceram padrões novos e ambiciosos na guerra com o tratamento humano concedido a prisioneiros europeus, mas que costumavam lidar com os indígenas e com os escravos negros trazidos da África do modo mais desprezível de que se tem conhecimento.

Não é só que alguns norte-americanos estejam desumanizando outros como “terroristas perversos” para justificar o emprego de VANT: todos os norte-americanos estão sendo desumanizados por essas armas. A face que os EUA mostram aos inimigos, às populações estrangeiras e aos aliados da coalizão nos países onde patrulham exclusivamente com

VANT armados é totalmente desumana. O inimigo se esconde das máquinas e, eventualmente, dispara contra elas. O inimigo, que está em guerra contra os EUA, está em guerra contra as máquinas. Os EUA — terra de um povo orgulhoso e vibrante — tornaram-se efetivamente desumanos.

Essa autodesumanização deliberada equivale a uma espécie de suicídio moral lento, que motiva os inimigos a lutarem e prolongarem as atuais guerras em que os EUA estão envolvidos. É perturbador constatar até que ponto o país está comprometido em termos financeiros, políticos e militares com uma linha de ação que incentiva o pior dos impulsos humanos: a capacidade aparentemente ilimitada que temos para desumanizar outros membros da nossa espécie.

Considerando o ritmo com o qual os EUA vêm perdendo vidas e recursos financeiros, a China talvez se torne a maior potência econômica do mundo nos próximos quatro anos³³. Com seus recursos financeiros maiores, a China certamente conquistará, pouco a pouco, a primazia militar — de maneira mais evidente, provavelmente, com os robôs mais avançados do mundo. Outros concorrentes seguirão o exemplo (uma Rússia revitalizada, rica em recursos, talvez?).

É perturbador imaginar a vida dos norte-americanos em um mundo onde as guerras sejam conduzidas com robôs assassinos mais poderosos que os dos EUA e onde tenhamos perdido grande parte do nosso apoio político e influência moral no exterior. O que é certo (embora bastante incômodo de imaginar) é que a população norte-americana estará longe de se sentir tão segura e próspera como tem se sentido desde o fim da Guerra Fria. Embora nossa geração esteja “fazendo a cama”, serão os nossos filhos e netos que se verão obrigados a deitar-se nela.

O ilustre cientista e escritor Isaac Asimov observou sabiamente, certa feita: “O aspecto mais triste da vida de hoje é que a ciência ganha em conhecimento mais rapidamente que a sociedade em sabedoria”³⁴. Jeffrey Sluka, antropólogo, expressou essa ideia em termos que um estrategista militar pode entender: “O impulso em direção à tecnologia muitas vezes gera inércia, algo que se

opõe à formulação de uma boa estratégia”³⁵. A verdade das palavras de Asimov e Sluka nunca foi tão clara quanto em relação ao emprego de robôs armados pelos EUA.

A Ascensão das Máquinas

Apesar da visão imediatista dos ataques de VANT transnacionais pelos EUA, há sinais promissores de que o país e suas Forças Armadas estão começando a reconhecer a primazia das preocupações morais nos conflitos humanos. Mais notadamente, o governo Obama pôs fim à tortura e às “extradições extrajudiciais” como questão de política. Além disso, alguns líderes norte-americanos (embora poucos políticos ativos) criticaram publicamente os ataques de VANT. Por exemplo, Kurt Volker, o embaixador norte-americano junto à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) entre julho de 2008 e maio de 2009, expressou a seguinte opinião, recentemente, em um editorial do jornal *Washington Post*:

Que queremos ser como nação? Um país com uma lista permanente de alvos a serem eliminados? Um país onde as pessoas vão para o escritório, disparam contra alvos e voltam para casa a tempo do jantar? Um país que ordena funcionários em centros de operações de alta tecnologia a eliminarem seres humanos no outro lado do planeta porque alguma agência governamental os designou como terroristas? Há algo grotesco nessa postura, que evoca a obra *Admirável Mundo Novo*, de Aldous Huxley, e que deveria preocupar todos os norte-americanos³⁶.

No âmbito das Forças Armadas, o manual de contrainsurgência de 2006 veio repleto de ideias embasadas na consciência moral. Uma delas é a seguinte máxima: “Às vezes, quanto mais se protege a Força, menos seguro se fica”. Essa afirmação reconhece, explicitamente, a importância dos efeitos de longo prazo quando se busca determinar como melhor proteger os militares e se aplica claramente ao combate com VANT³⁷. Nas publicações militares dos EUA, tem aparecido uma quantidade cada vez maior de artigos que aplicam a dimensão moral do combate às operações do país e, com frequência,



Casa Branca/Tina Hager

O ex-Presidente George W. Bush profere discurso em The Citadel, The Military College of South Carolina, em Charleston, SC, 11 Dez 01, afirmando: “Agora está claro que as Forças Armadas não possuem uma quantidade suficiente de veículos não tripulados. Estamos começando uma era em que veículos não tripulados de todos os tipos assumirão maior importância — no espaço, em terra, no ar e no mar”.

os autores concluem, em suas análises, que essas operações deixam a desejar³⁸. Em maio de 2008, o Exército estabeleceu o Centro da Profissão e Ética do Exército, com o propósito de estudar, definir e divulgar sua ética profissional³⁹. A Escola de Comando e Estado-Maior acrescentou a cátedra de Ética ao seu corpo docente e, desde 2009, organiza um simpósio anual sobre o tema — algo não visto nas Forças Armadas dos EUA desde um breve período no final da Guerra do Vietnã, quando um evento desse tipo foi realizado⁴⁰. Além disso, houve a promessa implantação, no ano passado, de um módulo de cinco lições dedicadas ao estudo do campo moral da guerra na Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*).

Em um mundo melhor e mais sábio, essas sementes positivas criariam raiz e dariam frutos. A maioria dos eleitores e dos comandantes militares nos EUA reconheceria e aceitaria o que devia ser óbvio: boa parte do resto do mundo está indignada com a forma pela qual o país tem usado robôs armados, e essa indignação é de profunda importância. Os generais mais antigos alertariam, firme e fortemente, a liderança civil sobre as falhas inerentes a essas ilusórias “armas perfeitas”, mencionando o antiamericanismo que elas costumam gerar e os efeitos contraproducentes desse sentimento; sobre a extrema ineficácia, no

longo prazo, de qualquer aplicação do poder aéreo coercitivo sem o apoio de tropas terrestres, como as Forças Armadas norte-americanas puderam constatar com base em um século de experiência em diversas guerras; sobre os perigos de incumbir agências civis e empresas terceirizadas da missão central dos militares: a de empregar e administrar a violência em defesa da nação. A liderança civil dos EUA escutaria os eleitores e seus assessores militares, e o país seguiria um rumo novo e moralmente consciente.

Um possível rumo seria que o país evitasse a impressão de execuções ilegais e antiéticas, só utilizando VANT armados para atacar suspeitos de terrorismo em áreas fora de zonas de combate (como, por exemplo, no Paquistão e Iêmen) caso houvessem sido condenados à morte em um processo jurídico justo e transparente. Uma alternativa ainda mais radical talvez fosse que — depois de perceberem a ameaça que essas ferramentas representarão, um dia, à segurança da nação e de decidirem que é hora de recuperar a retidão moral perdida após os ataques do 11 de Setembro — os EUA tomassem a iniciativa de colocar os VANT na lista das armas *malum in se* (“intrinsecamente más”), proibidas pelo direito internacional.

Qualquer que seja o rumo moralmente consciente escolhido, os EUA substituiriam a atual solução, genérica e profundamente problemática, para o ataque a terroristas fora de zonas de combate por opções criadas sob medida para o problema em pauta. Por exemplo, em vez de despertarem o antiamericanismo com o emprego do poder aéreo coercitivo sem apoio terrestre nas FATA, talvez pudessem implantar uma política de contenção, aumentando a presença de tropas norte-americanas e de fiscais de carga nos principais pontos de cruzamento de fronteira no Afeganistão, passando a empregar os VANT em missões de vigilância⁴¹. Empregariam, em geral, as armas “de persuasão” — diplomacia, verbas e influência moral no exterior — de modo mais efetivo, diminuindo, ao invés de aumentar, o número de inimigos que o país tem no mundo.

Infelizmente, é improvável que os EUA reduzam, quanto mais eliminem, o desenvolvimento

e uso de VANT armados. Na última década, seu entusiasmo por esses meios tornou-se profundamente arraigado em termos políticos, econômicos e militares. Alguns norte-americanos — cujo discernimento moral está ofuscado pela emoção — estão desumanizando o “outro” e sofrendo uma falta de empatia em larga escala. Em vez de prestarem atenção quando o mundo reage com indignação, efetivamente se recusam a escutar seu senso moral. Ou ficam com raiva e, em essência, dizem que o resto do mundo deve calar-se; que está errado ao pensar de outra forma; que os robôs são apenas mais uma ferramenta de guerra, como os bombardeiros tripulados ou a artilharia; e que o estão protegendo contra os vilões também.

Gostaria de ter mais esperança de que, em 50 anos, os EUA olharão para trás e enxergarão seu uso de ataques transnacionais de VANT como tendo sido uma política moralmente desastrosa, utilizada brevemente na virada do século antes de terem aprendido com essa insensatez. É uma noção idealista demais até para mim, oficial norte-americano.

Em vez disso, parece dolorosamente óbvio que futuras gerações enxergarão a última década como tendo sido o início da ascensão das máquinas e, como disse o ex-Presidente George W. Bush em um discurso em 2001, verão uma quantidade bem maior de robôs armados conduzindo patrulhas “no espaço, em terra, no ar e no mar” — robôs tão avançados que farão com que o *Predator* e o *Reaper* de hoje em dia pareçam decididamente ineficazes e antiquados. Contudo, esses robôs assassinos terão algo em comum com seus precursores primitivos: sem remorso, perseguirão e eliminarão qualquer ser humano que seja considerado um “alvo legítimo” pelos seus controladores e programadores.

O que é preciso para que alguns norte-americanos realmente acordem e entendam o precedente perturbador que os EUA estão estabelecendo com seus atuais ataques transnacionais de VANT? Ou será que é tarde demais? São como os passageiros adormecidos no *Titanic*, viajando em uma enorme embarcação que avança depressa demais para conseguir evitar a colisão com um enorme *iceberg*, subitamente visível contra o céu

noturno, apenas começando a bloquear as estrelas na rota do navio? Tragicamente, em meio a um clima político ainda regido pelas emoções, ao invés da razão moralmente consciente, talvez só o barulho da “colisão” possa acordá-los. Essa “colisão”, decorridas algumas décadas, não seria o barulho do gelo arranhando e cortando metal.

Seria um zumbido baixo (ou a quebra da barreira do som) nos céus dos próprios EUA, interrompido por explosões intermitentes, provocadas pelos VANT armados do inimigo à caça de líderes e militares norte-americanos. Será, então, tarde demais para que os norte-americanos mudem seu destino. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Esta é uma versão bastante resumida de um trabalho bem maior apresentado no Simpósio de Ética de 2012, realizado pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos EUA. A versão mais longa está disponível em: <<http://www.leavenworthethicssymposium.org/?page=2012Documents>>.
2. ARNSTEN, Amy; MAZURE, Carolyn M.; SINHA, Rajita. “This is Your Brain in Meltdown”, *Scientific American* (Abril 2012): p. 48.
3. Ibid.
4. New America Foundation, “Counterterrorism Strategy Initiative”, *The Year of the Drone*, 2012, disponível em: <<http://natsec.newamerica.net/drones/pakistan/analysis>>. Acesso em: 11 nov. 2012. A organização The New America Foundation calcula que, de 01 Jan 04 a 07 Nov 12, entre 1.908 e 3.225 pessoas morreram no Paquistão, em decorrência de 337 ataques de VANT norte-americanos. A organização estima que, do total de mortos, entre 1.618 e 2.769 fossem militantes, sendo os demais civis (cerca de 15%).
5. THE BUREAU OF INVESTIGATIVE JOURNALISM, “Covert Drone War”, 12 nov. 2012, disponível em: <<http://www.thebureauinvestigates.com/category/projects/drones/>>. Acesso em: 12 nov. 2012. Esta organização calcula que, de 01 Jan 04 a 07 Nov 12, entre 2.593 e 3.378 pessoas foram mortas no Paquistão, em decorrência de 340 ataques, sendo cerca de um quarto delas civis. Segundo a TBIJ, de 362 a 1.052 pessoas foram mortas por VANT norte-americanos no Iêmen, sendo entre 60 e 163 civis; na Somália, de 58 a 170 pessoas foram mortas por VANT norte-americanos, sendo entre 11 e 57 civis.
6. ROBERTS, Adam. “Lives and Statistics: Are 90% of War Victims Civilians?”, *Survival* 52, no. 3 (June-July 2010): p. 115-36. A proporção de 1:1 é uma generalização baseada nesse trabalho. Roberts descreve o início do mito de que 90% das mortes nas guerras modernas são de civis e, em seguida, apresenta evidências para refutá-lo. Por exemplo, em 2007, uma equipe concluiu que 41% das mortes durante a guerra na Bósnia-Herzegovina, entre 1991 e 1995, haviam sido de civis e 59%, de militares. Na guerra civil em Sri Lanka, entre 1983 e 2009, e na guerra civil intermitente na Colômbia, entre 1988 e 2003, é quase certo que houve mais baixas entre combatentes que entre não combatentes. Segundo Roberts, é apenas em guerras que envolvem o genocídio apoiado pelo Estado (como no Camboja, de 1975 a 1979, e em Ruanda, em 1994) que a porcentagem de mortes violentas de civis aproximou-se ou passou de 90% do total de mortes violentas no conflito.
7. United States Air Force Headquarters, United States Air Force Unmanned Aircraft Systems Flight Plan 2009-2047, Washington, DC: United States Air Force, 2009, 34; TURSE, Nick; ENGELHARDT, Tom. *Terminator Planet: The First History of Drone Warfare, 2001-2050*, A TomDispatch Book, Kindle Edition, p. 18.
8. Em “War is a Moral Force: Designing a More Viable Strategy for the Information Age”, um de meus coautores, o especialista em ética Peter Fromm, explicou o que se quer dizer com a palavra “moral”: “Neste artigo, o termo moral se refere às suas denotações tanto éticas quanto psicológicas, que a experiência e a linguagem conectam de maneira indissociável. 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 o que constitui uma ação correta unem os indivíduos aos grupos e os grupos às comunidades.” Neste artigo, a palavra “moral” tem o mesmo sentido empregado em “War is a Moral Force”, incluindo a inferência de que questões sobre o que é bom ou ruim (como a pergunta “devo lutar?”) têm efeitos psicológicos significativos (como a resposta afirmativa “sim, estou agindo certo ao lutar”). Esses efeitos psicológicos são as considerações de planejamento mais importantes tanto para os líderes políticos quanto para o combatente.
9. International Human Rights and Conflict Resolution Center at Stanford Law School and Global Justice Clinic at NYU School of Law, “Living Under Drones: Death, Injury, and Trauma to Civilians from US Drone Practices in Pakistan”, 2012, p. v.
10. Ibid., p. 82
11. Ibid., p. vii.
12. Ibid.
13. New America Foundation, FATA Inside Pakistan’s Tribal Region, 2012, disponível em: <<http://pakistanurvey.org/>>. Acesso em: 11 nov. 2012.
14. Ibid. A Missão de Assistência das Nações Unidas no Afeganistão (UNAMA) tem sistematicamente acompanhado e investigado mortes de civis decorrentes da guerra no Afeganistão desde 2007.
15. Pew Research Center, “Pakistani Public Opinion Ever More Critical of U.S.: 74% Call America an Enemy”, PewResearchCenter Publications, 27 jun. 2012, disponível em: <<http://www.pewglobal.org/2012/06/27/pakistani-public-opinion-ever-more-critical-of-u-s/>>. Acesso em: 11 nov. 2012. Não é nenhuma coincidência que a porcentagem de paquistaneses que dizem que os EUA são o inimigo cresceu mais acentuadamente entre 2009 e 2012, período que corresponde a um aumento no número de ataques de VANT norte-americanos nas FATA.
16. IQBAL, Khuram. “Anti-Americanism and Radicalization: A Case Study of Pakistan”, Pak Institute for Peace Studies, 2010, disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:V98vEMBL2dgJ:sa-n-pips.com/download.php?f%3D42.pdf+%22Mainland+Pakistan%22&hl=en&gl=au&pid=bl&srcid=ADGEEESjS_r16lPbDuHKh-54QAFnrLthYDOyY9JJKRSLfXcru_UE_TfzfoQMIIAmpnPtzctLthO65DWsXpE-gj85KpNIZwCWYRw9nqf-K2JHSDgphROEaFQFILAHz55R8njtr4OrK6gt&sig=AHIEtbTjm4hukxF9GgskGLrrSykd50Ue8A&pli=1>, p. 2.
17. Common Dreams, “Pakistan Foreign Minister: Drones Are Top Cause of Anti-Americanism”, 28 Sept. 2012, disponível em: <<https://www.commondreams.org/headline/2012/09/28-2>>. Acesso em: 11 nov. 2012.
18. SLUKA, Jeffrey. “Death from Above: UAVs and Losing Hearts and Minds”, *Military Review* (May-June 2011): p. 73.
19. MORLEY, Jefferson. “Hatred: What drones sow”, *Salon*, 12 jun. 2012, disponível em: http://www.salon.com/2012/06/12/hatred_what_drones_sow/. Acesso em: 11 nov. 2012.

20. Ibid.

21. Ibid.

22. Ibid.

23. PEW RESEARCH CENTER, *Drone Strikes Widely Opposed: Global Opinion of Obama Slips, International Policies Faulted*, 13 jun. 2012, disponível em: <<http://www.pewglobal.org/2012/06/13/global-opinion-of-obama-slips-international-policies-faulted/>>. Acesso em: 13 nov. 2012. Os resultados do Pew Research Center apresentados neste trabalho poderão ser corroborados com buscas no Google por artigos em vários meios de comunicação. Por exemplo, uma pesquisa de “U.S. drones” no site do canal *Al Jazeera* resulta em sete artigos negativos e um neutro sobre o tema entre janeiro e outubro de 2012, apoiando a alegação do Pew Research Center, de que há um intenso sentimento contra os VANT no mundo muçulmano.

24. BECKER, Jo; SHANE, Scott. “Secret ‘Kill List’ Proves a Test of Obama’s Principles and Will”, *The New York Times*, 29 May 2012, disponível em: <<http://nyti.ms/14IC0o1>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

25. Pew Research Center, *62%-Majority of Americans Support U.S. Drone Campaign*, 2012, disponível em: <<http://pewresearch.org/databank/dailynumber/?NumberID=1581>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

26. STARK, Holger. “Germany Limits Information Exchange with US Intelligence”, *Spiegel Online International*, 17 maio 2011, disponível em: <<http://bit.ly/Rzak0b>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

27. Por exemplo, em resposta ao sentimento antiguerra e anti-VANT de sua população, a Espanha tem regras de engajamento destinadas a garantir que suas tropas no Afeganistão não enfrentem muitas situações de perigo (e forneçam assistência reduzida). Os 4.400 soldados espanhóis baseados em Herat não estão autorizados a ir para o sul ou leste do Afeganistão nem a enfrentar insurgentes a menos que estes disparem contra eles. Além disso, o país recusou o comando da Força Internacional de Assistência à Segurança três vezes.

28. Durante minha recente missão de um ano no Afeganistão, vi, com frequência, uma versão deste argumento sendo expressa como propaganda no canal das Forças Armadas dos EUA (*Armed Forces Network*). Depois de uma série de imagens que mostravam robôs e VANT fazendo o trabalho sujo no lugar dos militares norte-americanos, o comercial concluía com o slogan “Robôs salvam vidas”. O que esse slogan realmente quer dizer é: “Os robôs salvam vidas norte-americanas enquanto nos ajudam a matar os inimigos de nosso país”. Cabe reconhecer que esse slogan soa bem para soldados norte-americanos em locais onde o inimigo esteja ativamente empenhado em matá-los. Contudo, a noção de que “robôs armados salvam vidas norte-americanas” é, muitas vezes, válida apenas quando se considera seu impacto imediato.

29. DOPPLICK, Renee. “ASIL Keynote Highlight: U.S. Legal Advisor Harold Koh Asserts Drone Warfare is Lawful Self-Defense Under International Law”, *Inside Justice*, 26 mar. 2010, disponível em: <http://insidejustice.com/law/index.php/intl/2010/03/26/asil_koh_drone_war_law>. Acesso em: 14 nov. 2012.

30. Pew Research Center, *62%-Majority of Americans Support U.S. Drone Campaign*.

31. Confira SINGER, P.W. *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the Twenty-first Century* (New York: The Penguin Press, 2009), p. 306. A ideia para esse experimento mental me veio à mente depois de ler esta observação, feita por um oficial não identificado da Força Aérea: “Deve ser intimidante para um iraquiano ou integrante da Al Qaeda ver todas as nossas máquinas. Isso me faz pensar nos humanos que aparecem no começo dos filmes da série ‘Exterminador do Futuro’, escondendo-se em casamatas e cavernas”.

32. SMITH, David Livingstone. *Less Than Human: Why We Demean, Enslave, and Exterminate Others* (New York: St. Martin’s Press, 2011). Nessa brilhante obra, o psicólogo e filósofo David Livingstone Smith explora

a ideia de que a desumanização é a condição fundamental para todas as atrocidades. Concentra-se nos horrores cometidos contra os “judeus, africanos subsaarianos e povos indígenas dos EUA” devido à sua “imensa importância histórica” e porque são “amplamente documentados”. Mas as terríveis histórias que ele relata são oriundas de todas as partes do mundo e remontam à pré-história. O que possibilita que tratemos outros membros de nossa espécie de modo tão terrível, sustenta Smith, é nossa capacidade mental para “essencializar” o mundo à nossa volta. Dividimos os seres vivos em espécies e as espécies em categorias. Em seguidas, nós as classificamos hierarquicamente. Segundo Smith, do ponto de vista evolutivo, há excelentes razões para que vejamos outros seres vivos dessa forma. A percepção de animais e insetos como seres inferiores permitiu que nossos antepassados os erradicassem caso considerados ameaças ou os utilizassem como fontes de trabalho, alimento ou companhia caso não representassem ameaças. Ao mesmo tempo, a opção de ver outros grupos de *Homo sapiens* como humanos ou não conferiu aos nossos antepassados um instrumento psicológico para escolher o comércio ou a guerra como meio de adquirir recursos.

33. Marketplace, IMF Report: *China will be the largest economy by 2016*, 25 Apr. 2011, disponível em: <<http://www.marketplace.org/topics/business/imf-report-china-will-be-largesteconomy-2016>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

34. SINGER, p. 94.

35. SLUKA, p. 74.

36. VOLKER, Kurt. “What the U.S. risks by relying on drones”, *The Washington Post*, 27 out. 2012, disponível em: <<http://wapo.st/13yjmeT>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

37. Department of the Army, Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, December 2006), p. 1-27.

38. A meu ver, a *Military Review* apoia essa causa, incluindo tais artigos com frequência. Um recente exemplo, digno de nota e citado anteriormente neste trabalho, foi o artigo de “Death from Above: UAVs and Losing Hearts and Minds”, de autoria de Jeffrey Sluka. [Publicado com o título “A Morte que Vem de Cima: os VANT e a Perda de Corações e Mentes” na edição brasileira de Maio-Junho de 2013 — N. do T.] “Tipping Sacred Cows”, de autoria do Ten Cel (Res.) Timothy Challans é outro excelente exemplo. [“Desmistificação das ‘Vacas Sagradas: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional”, Julho-Agosto de 2009 — N. do T.]

39. “About the CAPE”, U.S. Army Center for the Army Profession and Ethic (29 Jul. 2010), disponível em: <<http://acpme.army.mil/about.html>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

40. RICKS, Thomas E. *The Generals* (New York: The Penguin Press, 2012), p. 343-44, p. 348. O CGSC realizou um Simpósio de Ética de 1974 a 1975. Segundo Ricks, o simpósio teve um grande sucesso, mas foi cancelado em virtude do foco do General William DePuy, chefe do Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC) na época, em adestramento tático em vez de estratégico para os oficiais.

41. Essa linha de ação não é tão ingênua quanto parece. Por exemplo, a maioria dos norte-americanos presume que o Talibã não usa os principais pontos de cruzamento de fronteira para transportar seus suprimentos para o Afeganistão, achando que ele os leva em mochilas, animais de carga ou picapes em vias afastadas. Isso ocorre, mas o Talibã recorre mais às principais rotas de suprimento dos EUA entre o Paquistão e o Afeganistão. Isso se deve ao fato de que a carga é raramente vistoriada pelos funcionários corruptos da alfândega afegã, quando os caminhoneiros pagam a propina exigida. Com mais alguns soldados e fiscalizadores de carga norte-americanos nos principais postos de controle da fronteira e uma presença bem maior de VANT conduzindo reconhecimento, a Força Internacional de Assistência à Segurança poderia afetar drasticamente a utilidade das FATA como área segura para o Talibã.

O Oficialato: Um Programa de Desenvolvimento da Liderança Útil a Toda a Força

Major Todd Hertling, Exército dos EUA

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA precisa de uma revitalização. O estudo mais recente do Centro de Liderança do Exército sugere a necessidade de reforçar a abordagem do tema, pois parece estar perdendo importância em muitas Unidades. Tal pesquisa concluiu que apenas 35% dos oficiais acreditam que sua organização dedica alta prioridade no desenvolvimento de subordinados, o menor índice dos últimos cinco anos (contra 46% em 2010 e 53% em 2009)¹. De fato, o estudo revelou que no referido período a categoria “Desenvolver Outros” obteve a mais baixa taxa de citação “favorável” entre todas as competências centrais da liderança, ficando muito aquém das expectativas aceitáveis de dois terços².

Essa tendência é alarmante. O Exército classifica-se como uma profissão, uma instituição que exige um compromisso com a instrução contínua e o aprendizado constante. Reconcentrar no desenvolvimento profissional exige um esforço renovado no treinamento efetivo de desenvolvimento da liderança, talvez abandonado involuntariamente devido ao ritmo operacional frenético dos últimos 11 anos.

Embora um único modelo esteja longe de ser uma panaceia para as dificuldades atuais de orientação profissional, o programa *Oficialato*, da Academia Militar dos EUA (USMA), oferece uma possível solução para ajudar a revitalizar o entusiasmo para o desenvolvimento da liderança em todo o Exército.

Competência por Meio do Desenvolvimento Humano

No livro *O Soldado e o Estado*, Samuel Huntington descreve a profissão militar como sendo inigualável. Não sendo um ofício padrão, ela exige adesão a uma ética de autopolicimento, ou *corporativismo*. Isso acarreta a *responsabilidade* de servir ao povo como seu cliente, e o Exército exige *competência* em sua capacidade profissional de “gerenciar a violência”³. Da mesma forma, o relatório oficial de 2010 do Exército, *The Profession of Arms* (“A Profissão das Armas”), enfatiza a necessidade de os profissionais “produzirem exclusivamente ações com perícia” e salienta “os fatores intrínsecos como a busca constante de conhecimento especializado”⁴. A aplicação desse conhecimento especializado permite que a profissão obtenha e mantenha a legitimidade junto a seu cliente, nesse caso a nação a que serve.

O conhecimento especializado, claro, não pode existir em um vácuo. De fato, a profissão aceita a busca constante do conhecimento por três meios principais: o autodesenvolvimento, as funções operacionais e o adestramento institucional⁵.

No autodesenvolvimento, cabe ao indivíduo a responsabilidade do crescimento profissional, incluindo leituras profissionais, pesquisas e autoanálise.

As funções operacionais abrangem o treinamento, o desempenho e a experiência obtida nas diversas funções ocupadas e respectivos deveres e postos.

O Major Todd Hertling é instrutor no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Wake Forest University e mestre

pela Indiana University. Possui três rodízios de serviço em apoio à Operação Iraqi Freedom.

O adestramento institucional inclui o programa de Instrução Militar Profissional e as escolas do Exército.

Em outras palavras: “Aprendemos pelo autoestudo, pelas nossas próprias experiências e pelas experiências de outros”⁶.

Além do programa formal de Instrução Militar Profissional, o adestramento institucional deve incluir um plano efetivo de treinamento para o desenvolvimento da liderança, adaptado para os escalões batalhão e companhia. Isso implica, claro, que as Unidades precisam priorizar o tempo para instruir os subordinados. É exatamente esse componente pedagógico — o que Don Snider identifica como aglomerado de “desenvolvimento humano” no conhecimento especializado da profissão — que estava em falta recentemente na nossa Força⁷. Contudo, nunca antes o aprendizado com os outros tem sido tão essencial

para a profissionalização contínua do Exército, particularmente pela abundância de conhecimento obtida com a participação simultânea nas guerras no Iraque e no Afeganistão.

Curiosamente, os dados sugerem que reconheçamos os benefícios do desenvolvimento da liderança quando nos preparamos para posições de maior responsabilidade. Em geral, comandantes têm avaliado altamente a efetividade das áreas de experiência operacional e de autodesenvolvimento, algo em torno de 80 e 78%, respectivamente. Embora a taxa para a área de adestramento institucional fique significativamente mais baixa, em 65%, pode-se concluir que o desenvolvimento da liderança possui benefícios visíveis para a Força. Se esses benefícios forem verdadeiros e resultarem em um Exército mais forte, os comandantes devem se esforçar para priorizá-los. No entanto,



Comunicação Social de West Point

Um pelotão inicia o deslocamento a partir de um Posto Avançado de Combate para cumprir uma missão durante o Treinamento de Desenvolvimento da Liderança, evento realizado anualmente para cadetes dos dois últimos anos de estudo da Academia Militar, West Point, Nova York, 26 Mai 11.

apenas 35% dos pesquisados acreditam que a sua Unidade lhes proporciona o tempo para desenvolver a si mesmos⁸.

Essa diferença alarmante entre a “vontade” e o “meio” é reforçada mais na área da experiência operacional, na qual os oficiais sistematicamente indicaram a experiência no desempenho de funções como um fator importante para prepará-los para posições de maior responsabilidade. Oficiais superiores e sargentos antigos, por exemplo, atualmente valorizam essa experiência em 90% e 88%, respectivamente. Ao avaliar seu próprio papel no processo, 67% dos oficiais superiores acreditam que têm tempo suficiente para desenvolver subordinados, enquanto 32% dos oficiais subalternos registraram que não o têm. Quanto ao engajamento em certas atividades de desenvolvimento no trabalho, porém, 46% dos oficiais dizem que rara ou ocasionalmente têm oportunidades de aprender com os superiores; 52% citaram que rara ou ocasionalmente se engajam

em programas formais de desenvolvimento da liderança; e 55% que rara ou ocasionalmente recebem de seus chefes imediatos orientações para o desenvolvimento⁹.

Onde está o problema? Parece que, embora nossos oficiais tenham o desejo de crescer profissionalmente pelo autoestudo e claramente deem importância a aprender com base em experiências operacionais, há um programa insuficiente de desenvolvimento da liderança em vigor no escalão Unidade para aproveitar a motivação pelo crescimento profissional e converter o que foi aprendido pelas experiências em oportunidades de desenvolvimento. A falta de um programa, também, parece esconder uma falta de ênfase em sua importância. Com o aparente desejo de se desenvolverem, oficiais do Exército precisam restaurar a capacidade de programas de desenvolvimento profissional e priorizar sua implantação nos planos de adstramento das Unidades.



Comunicação Social de West Point, Mike Strasser

Cadetes da Academia Militar reagem a locais hostis em um cenário de operações urbanas durante Treinamento de Desenvolvimento da Liderança, West Point, Nova York, 09 Jun 11.

Um Modelo para o Treinamento de Desenvolvimento de Liderança

Depois de presenciar a negligência benigna do desenvolvimento da liderança ao longo da última década, a que área os comandantes do Exército podem recorrer para reinvestir no desenvolvimento profissional? Onde podem encontrar ideias que revitalizarão seus programas de treinamento de desenvolvimento da liderança? Um modelo se origina do Simon Center for the Professional Military Ethic da West Point, que coordena o curso fundamental dos cadetes em seu último ano, um programa identificado por *MX400 Officership* (“Oficialato”, em tradução livre).

Estabelecido em resposta a uma recomendação do Gen Ex (Reserva) Frederick Franks Jr., o curso preenche a lacuna entre ser um cadete e ser um oficial. Franks identificara uma “necessidade no currículo de cadetes de uma experiência comum, culminante, integrante e transformacional, planejada para reunir os vários assuntos de preparação para ingressar no *oficialato* na fase final da vida acadêmica”¹⁰.

O referido programa evoluiu de um curso opcional que examinava os costumes e as considerações comportamentais da profissão para uma série de lições baseadas em estudos de caso de situações práticas, um esforço para identificar as verdades consistentes da arte de liderar. Segundo o Comandante de West Point, General de Divisão David Huntoon, “o *MX400* foi desenvolvido para transcender toda a experiência do cadete — militar, acadêmica e física —, vinculando seus vários componentes, forjando líderes de caráter na oportunidade em que os mesmos completam sua preparação final para ingressar no corpo de oficiais”¹¹.

Ao assumir uma abordagem interdisciplinar, o *Oficialato* incentiva um ambiente de instrução semelhante a um programa concentrado no desenvolvimento da liderança. Ele aprimora o autoconceito do cadete a respeito das características do exercício da chefia, incluindo o que significa ser um líder dotado de caráter, um combatente, um integrante da profissão

e um servidor da nação¹². O curso consiste de quatro unidades didáticas: “*Oficialato em Ação — Comando de Missão*”, “*A Profissão Militar*”, “*O Oficial Subalterno*” e “*O Servidor da Nação*”, cada uma oferecendo uma abordagem desenvolvida para o crescimento profissional. Convertido em módulos mais flexíveis, o currículo do *Oficialato* possui aplicabilidade real aos programas de adestramento profissional da Força.

Oficialato em Ação — Comando de Missão

A primeira unidade didática, intitulada *Oficialato em Ação* introduz o conceito “Comando de Missão”, definido como “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”¹³. Nessa Unidade Didática, os instrutores aproveitam para explicar a recente mudança doutrinária, quando *Comando em Combate (Comando e Controle)* foi substituído por *Comando de Missão*, uma distinção sutil, porém importante, que enfatiza a delegação de poderes aos comandantes subalternos e discernimento no processo decisório do comando.

Da mesma forma que é importante os cadetes entenderem a ênfase colocada na iniciativa disciplinada no escalão pequenas frações, em consonância com a Intenção do Comandante, a discussão de Comando de Missão também é útil para os oficiais em geral. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Ex Dempsey, argumenta:

Com nossa mudança para Comando de Missão, precisamos analisar cuidadosamente como adaptamos nossos programas e estratégias de desenvolvimento da liderança para formar comandantes que possam atuar efetivamente em um ambiente operacional mais transparente, complexo e descentralizado. Alinhar e vincular nossos programas e estratégias de desenvolvimento da liderança com nossa base conceitual e recentes mudanças

doutrinárias, tais como Comando de Missão, configuram-se as adaptações mais essenciais que devemos introduzir em nossa campanha de aprendizado¹⁴.

O *Oficialato* é uma tentativa de abordar esse assunto ainda na fase acadêmica, antes da classificação do jovem oficial em sua primeira Unidade, e o bloco de matérias Comando de Missão fomenta o desenvolvimento profissional por meio da velha tradição de narrativas de histórias de guerra. Os oficiais superiores e subalternos experientes compartilham suas experiências de combate com cadetes em ambientes de pequenos e grandes grupos, onde facilitadores interrompem uma narração no momento decisório, forçando os cadetes a examinarem e discutirem o que eles fariam sob condições semelhantes, e extraem conclusões sobre o comportamento apropriado no processo. Essa metodologia de desenvolvimento de liderança é transferível para a Força.

Com tantos soldados sabendo como combater atualmente, é lúcido afirmar que os comandantes mais experientes precisam compartilhar suas histórias...

Com tantos soldados sabendo como combater atualmente, é lúcido afirmar que os comandantes mais experientes precisam compartilhar suas histórias no âmbito de suas Unidades como um meio de autoaperfeiçoamento e descoberta. Embora os comandantes já testados em combate talvez fiquem inicialmente relutantes em compartilhar suas histórias pessoais com seus subordinados, particularmente aquelas que demonstrem vulnerabilidade, Franks incentiva os comandantes a resistirem à “restrição implícita contra a narração de histórias da guerra”¹⁵. Elas talvez ofereçam muito, tanto para os subordinados inexperientes quanto para os experientes. Narradores de histórias experientes em estado de estresse pós-traumático talvez alcancem um efeito de liberação de emoções¹⁶. Para o ouvinte, Franks vê valor óbvio no

conhecimento que eles podem compartilhar, sustentando ainda que o “comandante que compartilha suas experiências, boas ou más, incentiva um clima de troca aberta e avaliação honesta. Essas histórias são valiosas. Elas estimulam, enriquecem e ensinam”¹⁷. O método sugerido para a discussão de histórias, pelas lentes do *caráter, competência e liderança*, oferece um quadro útil para a discussão profissional por toda Força, com base em situações já testadas em combate.

Talvez alguns sejam céticos sobre o valor de histórias de guerra como um meio de desenvolvimento da liderança. Tim O’Brian, autor de *The Things They Carried* (“As Coisas que Eles Portavam”, em tradução livre), uma reputada compilação de histórias que descreve as experiências de um pelotão de infantaria do Exército dos EUA no Vietnã, recomenda cuidado sobre a irrealidade das histórias da guerra em seu livro. No capítulo “How to Tell a True War Story” (“Como Contar Uma Verdadeira História de Guerra”, em tradução livre), O’Brian apresenta o paradoxo inerente às histórias de guerra:

Em qualquer história de guerra, especialmente uma verdadeira, é difícil separar o que aconteceu com o que parecia ter ocorrido. O que parecia ter ocorrido se torna seu próprio acontecimento e tem de ser contado dessa maneira. Os ângulos de visão estão distorcidos. Quando uma armadilha explode, você fecha os olhos, se debruça e flutua fora de si. Quando um companheiro morre, como Lemon, você desvia o olhar, depois volta para ver por um momento e depois desvia os olhos novamente. A imagem se confunde; há a tendência de perder muito. E depois, quando você começa a contá-la, há sempre a impressão surreal, que faz com que a história pareça falsa, mas na realidade representa a dura verdade e exatamente como parecia¹⁸.

Elizabeth Samet, professora de língua inglesa na USMA e autora de *Soldier’s Heart: Reading Literature through Peace and War at West Point* (“O Coração do Soldado: Lendo Literatura durante a Paz e a Guerra em West Point”, em tradução livre), apresenta suas preocupações e crenças



Força Aérea dos EUA, Cb Christopher Gross

Sargento Kyle Silvernale comanda seus subordinados durante um treinamento de assalto aéreo na região da cordilheira de Chugach, no Alasca, 12 Mai 11.

quando considera que em uma história de guerra possa existir o perigo de se render demais à sua autenticidade. Em outras palavras, oficiais — em particular aqueles com pouca ou nenhuma experiência em combate — talvez se submetam demais à autoridade do contador de histórias, particularmente em favor daqueles de elevado grau hierárquico, pois apresentam apenas um ponto de vista¹⁹. Para ela, nesses casos o valor instrutivo talvez seja um risco quando tudo é aceito como fato ou “melhor prática”.

Para diminuir esse risco, Samet sugere uma “triangulação” nas narrações de eventos de combate. Três participantes compartilham suas versões do mesmo evento, ou um narrador compartilha sua história por três meios para apresentar uma imagem mais clara (por exemplo, compartilhando um registro de diário, uma carta para casa e uma narrativa verbal que depende da memória). Também é importante que os testemunhantes

evitem a mentalidade de “ir direito ao ponto principal”. Eles devem evitar a insistência na solução do evento e sim enfatizar a discussão dessas histórias²⁰. Ao concentrar no bom, mau e o feio, como Franks sugere, e ao esforçar-se na triangulação para a melhor precisão, como Samet recomenda, os comandantes de pequenas frações podem preservar o valor da narrativa e converter as experiências de combate em oportunidades valiosas de aprendizado.

Enquanto as Unidades aproveitam as histórias que combatentes agregam aos seus programas de desenvolvimento da liderança, seus comandantes talvez devam considerar complementar tais experiências com sessões de autoestudo, integrando o tema Comando de Missão na condução dos exercícios previstos. Por exemplo, o *Oficialato* incentiva que os cadetes comecem sua jornada de leitura profissional com o livro *Washington's Crossing* (“A Travessia de Washington”, em

tradução livre), de David Hackett Fischer, vencedor do prêmio Pulitzer. Ao concentrarem-se no comando de Washington durante a importante Batalha de Trenton, os futuros oficiais se depararam com consistentes exemplos de Comando de Missão, comparando-os a seguir com as lições de liderança detalhadas em “Wanat: Combat Action in Afghanistan” (“Wanat: Ação de Combate no Afeganistão”, em tradução livre), de 2008, do Instituto de Estudos de Combate.

Em Trenton, Washington exibiu grande perseverança apesar de uma missão que parecia impossível devido às severas condições climáticas de inverno. Da mesma forma, soldados americanos em um posto avançado no Afeganistão resistiram ao inimigo que apresentava uma vantagem esmagadora após uma surpresa tática, defendendo a posição contra cerca de 150 combatentes talibãs muito bem armados. Desse modo, os estudos de caso de Wanat e de Trenton oferecem exemplos reais de *caráter*, *competência* e *liderança*, sendo relevantes e possíveis de aplicação pelos oficiais. Eles percebem o que se saiu bem, o que não funcionou bem e o que eles fariam ou poderiam ter feito sob circunstâncias semelhantes. Os programas de desenvolvimento da liderança precisam buscar uma semelhança histórica com os relatos modernos da guerra para mostrar exemplos reais de comando de missão pela finalidade, objetivando um impacto persistente junto aos futuros oficiais.

A facilitação apropriada é essencial para o aprendizado. Talvez nada seja mais destrutivo para a troca de ideias profissionais do que uma apresentação em PowerPoint, que “reprime a discussão, pensamento crítico e processo decisório pensado”²¹. Ao invés disso, o *Oficialato* propõe um sistema em sincronia com “a necessidade de afastar-se de um modelo de aprendizado centrado em uma plataforma para um modelo que ressalte a facilitação e colaboração”²². As Unidades podem garantir a preparação intelectual de seus efetivos por meio da combinação de autodidatismo, narração de histórias e aproveitamento das experiências de outros²³. Podem fazer isso por meio de aprendizado experiencial, prática na solução de problemas reais, reflexão a respeito

dos ensinamentos úteis e aplicação do conceito Comando de Missão. Tais recursos não apenas disponibilizam ferramentas de aprendizado permanente, mas também coletam as lições aprendidas ao longo de uma década de guerra.

A Profissão Militar

O segundo conjunto do *Oficialato* — e outra ideia de módulo para o treinamento de desenvolvimento da liderança — é A Profissão Militar. Com a Campanha Profissão Exército, de 2011, veio à tona a necessidade de “examinar a nós mesmos para garantir que entendamos o que temos experimentado ao longo dos últimos nove anos, como temos mudado e como precisamos promover adaptações para vencer na era de conflito contínuo”²⁴. Ao presumir que os Estados Unidos continuarão, como de hábito, a empregar as Forças Armadas como instrumento de poder em um futuro previsível, um modelo bem-sucedido de desenvolvimento da liderança precisa focar na preparação de profissionais para serem combatentes de elevado desempenho. O Exército não deve perder de vista o que a guerra realmente exige, mesmo diante dos apelos para um retorno aos padrões militares do assim chamado “Exército de Quartel”.

Por outro lado, sem definir o que é a profissão, não apenas o que ela exige, a autoanálise se torna difícil. Um programa efetivo de desenvolvimento da liderança deve tentar enquadrar essa discussão. Como a profissão é diferente de um órgão burocrático, ou de uma equipe profissional de beisebol? Exatamente qual é a jurisdição do Exército quando se movimenta, o que Huntington chamou de “gerenciamento da violência”, ao que o sociólogo político James Burk identifica como “a ampla jurisdição do gerenciamento da paz”²⁵? De que modo os oficiais servem como modelos morais para seus subordinados, em tempos de paz relativa, mas particularmente durante o combate? O *Oficialato* busca abordar essas perguntas e outras com os cadetes em um foro de estilo seminário que incentiva a análise e o debate — questões que são obviamente relevantes para a profissão militar, que busca redefinir-se enquanto adapta-se para enfrentar os desafios estratégicos.

Retornando à ideia de que profissões exigem peritos e um compromisso com o aprendizado constante, as Unidades podem melhor enquadrar uma análise saudável da profissão em seus programas de desenvolvimento da liderança com uma abordagem que envolva quatro campos de conhecimento especializado, examinados em profundidade pelo *Oficialato*: perícia técnico-militar, desenvolvimento ético-moral, entendimento político-cultural e capacidades de desenvolvimento humano. Focando a instrução de quadros nesses temas permitirá que as Unidades cresçam e se desenvolvam nesses tópicos, aperfeiçoando a profissão como um todo:

- O campo perícia técnico-militar ajuda o líder a entender que a construção de um conjunto singular de habilidades significa possuir a capacidade de empregar força letal e não letal em apoio à defesa dos interesses nacionais, e isso é cláusula suprema. Tal habilidade exige um compromisso permanente com o aprendizado.

- As considerações ético-morais exigem o agir corretamente. Os profissionais precisam entender a dimensão moral do combate na guerra. As considerações éticas formam o diálogo profissional ao enfatizar os Valores do Exército. Esses valores incluem lealdade (para com a Constituição e com seus subordinados), dever (uma obrigação moral), respeito (com os subordinados, superiores, civis e o inimigo), sacrifício (as necessidades da nação em primeiro lugar), honra (defendendo os próprios valores centrais), integridade (fazendo o que é certo na ausência de fiscalização) e a coragem pessoal (moral e física). Os Valores do Exército precisam ser mais do que um slogan virtuoso de méritos vagamente definidos. Esses valores têm de orientar a ação militar e conduzir o processo decisório dos chefes em combate e nas guarnições.

- O conhecimento político-cultural é necessário para o desenvolvimento de oficiais que entendam a dimensão humana do campo de batalha, mesmo em um mundo influenciado pelas informações. Eles precisam perceber que têm um compromisso com o entendimento dos ambientes em que atuam. Essa é uma forma de servir à nação corretamente.

- O aglomerado de capacidades de desenvolvimento humano reconhece a necessidade de investir no aperfeiçoamento pessoal de nossos quadros²⁶.

O Oficial Subalterno

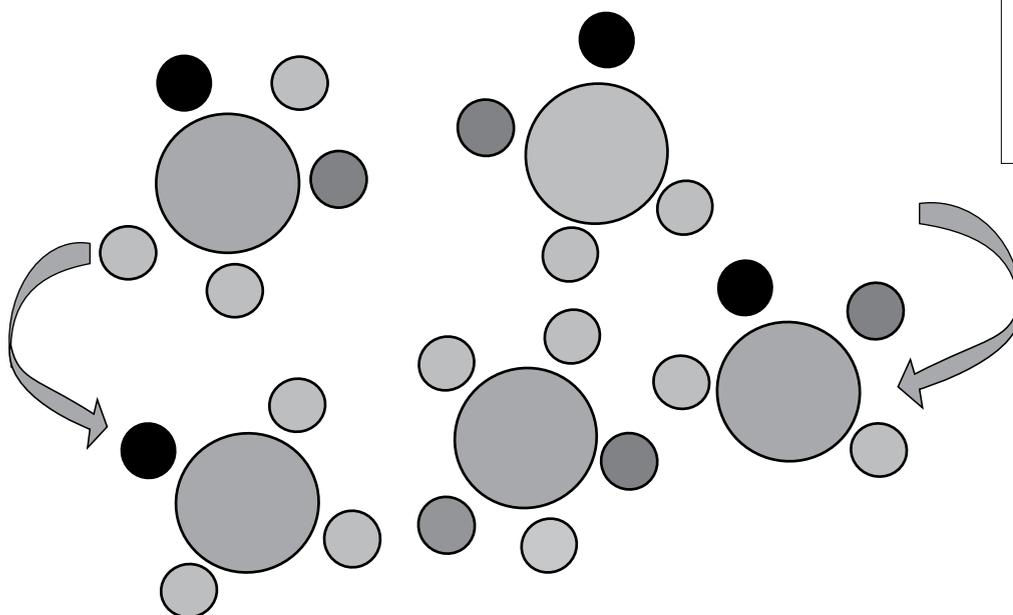
Sem surpresa, existe muito interesse no terceiro conjunto de instrução do *Oficialato*, o Oficial Subalterno, entre os cadetes do último ano de West Point. Considerando o conjunto de instruções do bloco Profissão Militar, naturalmente mais teórico, o bloco O Oficial Subalterno é mais concreto e prático. Cada lição oferece uma oportunidade para o desenvolvimento do oficial ao reunir e consolidar histórias contemporâneas e disponíveis no fórum on-line para os comandantes de subunidade. Esse fórum permite que oficiais subalternos colaborem, compartilhem ideias, melhores práticas e levantem perguntas e respostas para os desafios de liderança que talvez venham a enfrentar. O módulo é relevante não apenas para cadetes em via de se tornarem oficiais, mas também para os oficiais que estão refinando seus programas de desenvolvimento da liderança considerando o conceito de Comando de Missão.

Um exercício do curso, um jogo de decisões táticas, envolve uma simulação de batalhas ocorridas no Iraque ou no Afeganistão com apoio de computadores, durante a qual os cadetes avaliam a situação amiga e inimiga, consideram o terreno, tempo disponível, fatores civis e redigem as ordens a seus elementos subordinados, exercendo o papel de comandante. A Rede de Adestramento do Exército (Army Training Network), por exemplo, oferece um excelente vídeo sobre a Batalha de Wanat, que é útil para apresentar aos cadetes um cenário no qual eles precisam reagir atuando como um comandante de pelotão ou de uma força de reação rápida em campanha.

Uma outra lição, intitulada “Como Entender Sua Unidade”, abrange métodos que podem ser usados pelos comandantes subalternos para aprimorar seu conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de suas frações — seja por pesquisas de ambiente de comando, sessões de sondagem, pesquisas de satisfação ou simplesmente conversar com os subordinados durante, por exemplo, o horário

Workshop de Desafio de Liderança

Intro: 90 seg
Sessão 1: 10 min
Sessão 2: 15 min
Sessão 3: 15 min
Conclusão: 10 min



Interações dinâmicas, inspiradas e de alta energia sobre desafios da vida real enfrentados recentemente por um tenente. Os pontos em negro representam os tenentes com experiência de guerra.

Figura 1

de manutenção de viaturas. Essa instrução talvez pareça básica para alguns, mas merece atenção renovada para um Exército que está tentando conhecer melhor a si próprio. Serve também como um ponto de partida para a lição sobre “Recompensas e Disciplina”, que examina os métodos para melhor motivar os subordinados. É mais fácil motivar soldados depois de dedicar o tempo suficiente para entendê-los.

Um importante componente do currículo do *Oficialato* é a orientação pessoal. O aconselhamento efetivo merece atenção contínua nas Unidades objetivando obter ambientes de comando saudáveis. A instrução sobre o tema Relações Entre Oficiais e Sargentos proporciona aos cadetes a chance de orientar os sargentos do pelotão (simulados por sargentos servindo em West Point, com vivência na fração pelotão), uma experiência que muitos deles antecipam ansiosamente conforme se aproxima a data de graduação²⁷. Devido aos péssimos resultados da

pesquisa de opinião sobre a questão da orientação pessoal, parece que os futuros tenentes não são os únicos que se beneficiariam de uma sessão de treinamento sobre o tema. O aconselhamento — definindo as expectativas para os subordinados e avisando-os sobre seu progresso — merece atenção especial no âmbito de toda a Força em geral.

Talvez o aspecto mais benéfico do módulo Oficial Subalterno seja a oportunidade de integrar os *sites* de mídias sociais mantidos pelo Centro de Comandantes de Escalão Companhia de West Point. Esse Centro é a matriz dos blogs profissionais *on-line* companycommand.com e platoonleader.com, que permitem aos oficiais subalternos compartilhar ideias de liderança por meio de *MilSpace*, um *site* semelhante ao *Facebook*, também acessível a todos os oficiais do Exército.

O Desafio de Liderança (Leader Challenge) fortalece a ideia de que os “programas de

desenvolvimento da liderança devem responder ao ambiente operacional, incluindo fatores tais como a lei, políticas em vigor, recursos, estrutura da Força, situação mundial, *tecnologia* [ênfase aumentada] e desenvolvimento profissional²⁸. Para os futuros tenentes e comandantes de pelotão atuais, *platoonleader.com* possui uma variedade de vídeos de Desafio de Liderança, com cenários difíceis em termos do processo decisório que solicitam respostas curtas a serem redigidas pelo observador, empregando uma abordagem tecnológica muito familiar para essa geração. Os cenários incluem relações entre o comandante e sargentos do pelotão, questões de parcerias de forças de segurança, assuntos de integridade no combate, liderança e situações complexas envolvendo as regras de engajamento. Convenientemente, a maioria das lições do *Oficialato* tem um Desafio de Liderança que coincide com seus temas ou objetivos de ensino.

O Desafio de Liderança requer que oficiais observem uma breve história de guerra — contada por um oficial subalterno, veterano recente da Guerra no Iraque ou no Afeganistão — e digitem uma resposta com cerca de 500 caracteres no ponto decisório. Após completar sua resposta, eles podem continuar o vídeo e compartilhar as respostas de outros comandantes na comunidade do *MilSpace*. Considerada uma ferramenta altamente efetiva para despertar o diálogo e o debate, os cliques do Desafio de Liderança também permitem que um facilitador filtre e consolide as soluções apresentadas pelos participantes do exercício para futuras comparações.

Um instrutor de um pequeno grupo de trabalho pode, por exemplo, isolar as respostas de seus instruendos da comunidade *MilSpace*, da mesma forma que um comandante de batalhão pode isolar as respostas de seus tenentes e capitães subordinados. Essa capacidade serve de recurso para desencadear a discussão sobre importantes questões táticas, morais e profissionais.

O formato do *Workshop* do Desafio de Liderança (*Leader Challenge Workshop*) apresenta respostas *on-line* ao pequeno grupo de trabalho e força os instruendos a avaliarem suas respostas

em um ambiente mais pessoal²⁹. Os oficiais mais experientes da Unidade podem servir como facilitadores para grupos de três tenentes mais jovens, circulando entre as mesas para receber o máximo de *feedback* e perspectivas possíveis para qualquer desafio. O *feedback* dos oficiais mais antigos, bem como de seus pares, propicia a unidade de comando e permite que os mais jovens e inexperientes pratiquem o processo decisório de uma forma produtiva e não diante de ameaças.

Servidor da Nação

Até agora, a maior parte do conteúdo dos módulos do *Oficialato* se concentrou no desenvolvimento de cadetes e oficiais subalternos. O último módulo de instrução, Servidor da Nação, pode ajudar as Unidades a melhor incorporar o crescimento profissional de oficiais superiores. Com sua ênfase no longo prazo da carreira militar, este módulo salienta a importância do desenvolvimento de oficiais no entendimento e adesão às relações civis-militares e com a mídia, e no tocante à importância de identificar as lições aprendidas exploradas pelos oficiais dos escalões mais elevados da Força, apresentadas à luz das perspectivas inerentes às suas elevadas funções de comando.

Esse módulo, também, é transferível aos programas de desenvolvimento da liderança empregados pela Força. Por exemplo, um comandante de batalhão pode convidar um comandante de brigada ou superior para discutir assuntos que variem da progressão na carreira até os desafios da arte de comandar. A meta é o aprendizado contínuo: se as lições parecem básicas demais, o facilitador pode selecionar o nível desejado e concentrar no desenvolvimento da liderança considerando o nível de experiência profissional dos participantes da atividade³⁰.

A lição de desenvolvimento de oficiais oferece a oportunidade de também salientar a liderança nas funções administrativas, negligenciadas devido ao prolongado enfoque no combate, tais como contabilidade de bens e suprimentos, administração do treinamento, manutenção, treinamento

físico, registros e relatórios de avaliação ou onde quer que a Unidade perceba alguma necessidade de intervenção.

As lições no tocante às relações civis-militares e mídia-militares parecem especialmente relevantes para os comandantes atuais à luz dos recentes erros cometidos nessas áreas. Na sequência do afastamento do Gen Ex Stanley McChrystal pelo Presidente Obama, a acadêmica Marybeth Ulrich concluiu que “as instituições [de instrução militar profissional] devem aproveitar e criar oportunidades para estabelecer um conjunto de normas de relações civis-militares que venham a promover interações reais, avançar na confiança e respeito e contribuir com políticas e estratégias efetivas”³¹. A fórmula de Ulrich para um conjunto de habilidades (desgastadas depois de uma década da guerra) deve estender-se além da sala de aula e tornar-se um instrumento permanente nos programas de treinamento de desenvolvimento da liderança de uma Unidade.

Com a obrigação das Forças Armadas de “não prejudicar as instituições democráticas e os processos democráticos de formular as políticas governamentais”, a preparação contínua de comandantes na área sócio-política de conhecimento especializado precisa estabelecer expectativas e padrões apropriados para interagir com a mídia e as autoridades da nação³². A última década de guerra mostrou o impacto estratégico que ações de comandantes de pelotão a Divisão podem ter no ambiente fortemente coberto pela mídia. Um módulo sobre a abnegação no nível oficiais superiores e acima reforça o conceito de que Comando de Missão constitui em ônus de responsabilidade para todos os chefes em todos os escalões.

Já Disponível no Army Knowledge Online

O programa *Oficialato*, embora não represente uma cura completa para os males que afligem a profissão, talvez possa gerar ideias para ajudar a melhorar programas de desenvolvimento da



Exército dos EUA, Subtenente Robert Hyatt

Cap Nick Franck, integrante da 12ª Brigada de Aviação de Combate, realiza uma pista de orientação durante a competição pelo título de Melhor Oficial Subalterno do Exército dos EUA na Europa, Grafenwoehr, Alemanha, 16 Nov 11.

liderança nos escalões batalhão e companhia e até em outras instituições de formação de oficiais. Na melhor das hipóteses, oferece uma metodologia de ensino específica, já disponível no Army Knowledge Online [um dos *sites* de gerenciamento do conhecimento do Exército — N. do T.]³³. Os planos de aula proporcionam objetivos de aprendizagem e leituras recomendadas suficientemente flexíveis para a adaptação aos objetivos do treinamento.

Embora o modelo do *Oficialato* seja flexível na abordagem da aprendizagem, a profundidade do conhecimento profissional exigida pela carreira militar não reserva a mesma abertura. Ela demanda autoaperfeiçoamento contínuo e um compromisso com o desenvolvimento de todos os integrantes da profissão. Podemos extrapolar na divulgação da necessidade de investir no assunto “liderança”, mesmo quando a nação sinaliza com a possibilidade de reduzir efetivos das Forças Armadas. A missão do Exército é preparar-se para um conflito.

Considerando a quantidade de soldados

experientes, o simples compartilhamento de uma experiência da guerra pode alcançar o efeito desejado de desenvolver outros ao estimulá-los a avaliar como eles responderiam sob circunstâncias semelhantes. Isso é fácil cumprir, não é extravagante ou custoso, e ainda está coerente com o previsto no programa discutido neste artigo.

A narração de histórias por si só não resolverá a questão do desenvolvimento da liderança, mas priorizar o tema no calendário anual de instrução do batalhão contribuirá decisivamente para isso. O que o programa exige — e é inegociável — é a prioridade do desenvolvimento da liderança no âmbito de todo o Exército. Nesse sentido, os meios são menos importantes que os fins. Somente quando os comandantes pessoalmente investirem tempo para planejar e implantar o treinamento de desenvolvimento da liderança, o Exército será capaz de colher e codificar em doutrina o grande número de ensinamentos adquiridos ao longo de mais de uma década da guerra. **MR**

REFERÊNCIAS

1. RILEY, Ryan e outros, 2011 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings* (Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012), p. 62. Disponível em: <http://usacac.army.mil/cac2/repository/CASAL_TechReport2012-1_MainFindings.pdf>, acesso em: 18 Jan. 2013; MCILVAINE, Rob. “Survey Suggests Army focus on Improving Leader Development,” *Army News Service*, 24 Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.army.mil/article/60484/>>, acesso em: 6 Mar. 2012.
2. *Ibid.*, 61; HINDS, Ryan M. e STEELE, John P. “Army Leader Development and Leadership: Views from the Field,” *Military Review* (January-February 2012): p. 39.
3. HUNTINGTON, Samuel P. *The Soldier and the State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957), p. 7-18.
4. Center for the Army Profession and Ethic [CAPE], *An Army White Paper: The Profession of Arms* (2010), p. 2.
5. Department of the Army, Army Regulation [AR] 600-3, *The Army Personnel Development System* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2009).
6. FRANKS, Frederick M. Jr., palestra para a Turma de 2012 da Academia Militar dos EUA, 23 Jan. 2012 (West Point, NY: 2012).
7. SNIDER, Don. “The U.S. Army as a Profession”, in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 3-38.
8. RILEY et al., 2011 CASAL, p. 60.
9. *Ibid.*, p. 65-7.
10. FRANKS Jr., Frederick M. a William James Lennox Jr., 27 Apr. 2005, “A Modest Proposal for Initiating a Transformational Change”, memorando para o Diretor da Academia Militar dos EUA (West Point, NY: 2005, p. 2.
11. HUNTOON, David H. Jr., carta aos conselheiros do MX400, 8 Aug. 2011.
12. FRANKS, Frederick M. Jr.; TURNER, Michael E. “Syllabus for MX400, Officership, 2nd Term, Academic Year 2012” (West Point, NY: 2012).
13. Department of the Army, Chg. No. 1 to Field Manual No. 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 2011), p. 5-2.
14. DEMPSEY, Martin E. “Leader Development,” *Army*, February 2011, p. 25-6.
15. FRANKS, Frederick M. Jr. “Forward”, in *66 Stories of Battle Command*, ed. Adela Frame e James W. Lussier (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2000), p. 1.
16. ALSTON, Tina. “Storytelling: A Tool of Healing for Vietnam Veterans and Their Families”, in *The Legacy of Vietnam Veterans and Their Families: Survivors of War*, ed. Dennis K. Rhoades et al. (Washington, DC: Agent Orange Class Assistance Program, 1995), p. 384-95.
17. FRANKS, “Forward”, p. 1.
18. O'BRIEN, Tim. *The Things They Carried* (New York: Broadway Books, 1998), p. 67.
19. SAMET, Elizabeth entrevista pelo autor, 3 abr. 2012.
20. *Ibid.*
21. BUMILLER, Elisabeth. “We Have Met the Enemy and He is Power-Point”, *The New York Times*, 26 Apr. 2010. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=1&hp>, acesso em: 6 mar. 2012.
22. DEMPSEY, “Leader Development,” p. 27.
23. “Experiential Learning: Case-based, Problem-based, and Reality-based” in *McKeachie's Teaching Tips: Strategies, Research, and Theory for College and University Teachers*, 13th ed., ed. Marilla Svinicki e Wilbert J. McKeachie, (Belmont: Wadsworth, 2011), p. 202-12.
24. CAPE, *The Profession of Arms*, p. 1.
25. BURK, “Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military

- Profession", in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 53.
26. SNIDER, Don. "The U.S. Army as a Profession", p. 12-3.
 27. ROBINSON, Guyton L. "Instructor Points", memorando para cadetes matriculados no MX400, sessão 20, 3 Jan. 2011, United States Military Academy (West Point, NY: 2011).
 28. Department of the Army, AR 600-3, p. 8.
 29. Center for Company-level Leaders, "Leader Challenge Facilitator Guide", (West Point, NY: 2012).
 30. NORRIE, LTC Christopher e-mail ao autor, 8 mar. 2012.
 31. ULRICH, Marybeth P. "The General Stanley McChrystal Affair: A Case Study in Civil-Military Relations", *Parameters*, Spring 2011, p. 97.
 32. CAPE, *The Profession of Arms*, p. 17.
 33. Os planos de aula e de módulo do programa de desenvolvimento de liderança do *MX400 Officership* estão disponíveis em: <<https://www.us.army.mil/suite/folder/38990071>>.

Perspectivas Alternativas: Tentando Pensar a Partir do Outro Lado do Monte

Tenente-Coronel (Reserva) William Greenberg, Exército dos EUA

OTRECHO ADIANTE REFLETE as impressões de Ulysses S. Grant durante seu primeiro engajamento na Guerra Civil dos Estados Unidos da América (EUA). Nos dias que antecederam o confronto, Grant considerou o inimigo confederado apenas do seu próprio ponto de vista, nunca se perguntando, realmente, o que o comandante oponente poderia estar pensando sobre a batalha iminente:

Ao nos aproximarmos do cimo do monte, de onde esperávamos ver o acampamento de Harris e possivelmente encontrar seus soldados em formação, prontos para nos enfrentar, tive a sensação de que meu coração subia à garganta. Naquele momento, teria dado qualquer coisa para estar de volta a Illinois, mas não tinha a coragem moral para parar e considerar o que fazer; fui em frente. Quando atingimos o ponto de onde se via todo o vale abaixo, parei. No local onde Harris se estabelecera alguns dias antes, havia indícios claramente visíveis de um acampamento recente, mas os soldados haviam ido embora. Meu coração voltou ao lugar. Ocorreu-me, imediatamente, que Harris havia sentido tanto medo de mim quanto eu dele. Essa era uma visão da questão que eu nunca havia considerado antes, mas da qual nunca mais me esqueci. Desde aquele momento até o término da guerra, nunca fiquei apreensivo ao confrontar um inimigo, embora sempre sentisse certa ansiedade. Nunca me esqueci



Ilustração: Hoplita do século IV a.C.

Johnny Shumate

de que ele tinha tantos motivos para temer minhas Forças quanto eu as dele. Foi um ensinamento valioso¹.

Quando Grant e seu regimento chegaram ao cume, olharam para baixo e viram o acampamento do inimigo vazio, ele se deu conta de que nunca havia contemplado a perspectiva alternativa e examinado a situação pelo prisma do comandante oponente.

De modo geral, as pessoas mal estão conscientes dos fatores e vieses culturais que controlam suas ações. A cultura é uma força poderosa, que forma os modelos mentais que acabam guiando a maior parte de nossas ações. Além disso, a cultura tem a tendência de estreitar nossos processos mentais até passarmos a crer que a maioria das pessoas pensa e enxerga um problema da mesma forma que nós. É difícil tentar sair do “casulo cultural” que orienta nossas ações e analisar uma situação a

O Tenente-Coronel William Greenberg, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, serviu durante 28 anos em várias funções da Arma de Infantaria e das Forças Especiais, com diversas missões no Sudeste Asiático,

Europa e Oriente Médio. Atualmente, é instrutor da University of Foreign Military and Cultural Studies, no Forte Leavenworth, Kansas, e ensina conceitos de “Red Teaming”.

partir da ótica do outro. Contudo, essa capacidade é essencial para se entender como os outros agirão em uma determinada situação.

Em organizações que conduzem algum tipo de atividade de “*red teaming*” [metodologia baseada na formação de uma “equipe vermelha”, incumbida de considerar pontos de vista concorrentes — N. do T.], examinar as perspectivas alternativas do inimigo e demais atores no ambiente operacional aprimora o processo decisório². Este artigo examina dois comandantes que conseguiram vislumbrar a perspectiva do oponente e, assim, obter êxito no campo de batalha.

Tente Entender o Odiado Inimigo

Conseguir compreender a perspectiva do inimigo é uma tarefa monumental, especialmente se ele for oriundo de uma sociedade ou cultura diferente. Na Grécia Clássica, um grande comandante conseguiu desenvolver esse tipo de entendimento sobre o inimigo, mantendo, ao mesmo tempo, total desprezo em relação à sua sociedade. No início do século IV a.C., tendo derrotado Atenas na Guerra do Peloponeso e expandido sua influência direta por toda a Grécia, Esparta (conhecida como Lacedemônia) dominava o mundo helênico. A oligarquia espartana obteve esse domínio por meio de uma confederação de aliados, financiada com o ouro persa. Utilizando seu poderio militar, Esparta forçou várias cidades em toda a Grécia a integrarem sua coalizão. Impunha uma oligarquia conservadora como a sua em cada uma das Cidades-Estados aliadas, condição detestável para as facções com uma mentalidade democrática, que haviam predominado na Ática e na Beócia anteriormente.

Tebas era a principal Cidade-Estado na Beócia, região norte da Grécia, ao sul da Macedônia e da Tessália. Esparta conseguiu dominar Tebas em 382 a.C., quando um general espartano, Febidas, estabeleceu um regime oligárquico pró-Esparta no lugar do conselho eleito democraticamente. Um dos líderes da facção antiespartana, Epaminondas, organizou, então, uma rebelião contra o regime e, em 378 a.C., livrou Tebas de todas as forças pró-Esparta.

Ao longo de seis anos, as Forças espartanas tentaram retomar a cidade, mas foram repelidas todas as vezes. Durante sua prolongada defesa de Tebas, Epaminondas passou a odiar todos os aspectos da cultura xenofóbica de Esparta, assim como sua oligarquia política. O que é mais importante: adquiriu vasta experiência de combate contra esses oponentes. Começou a entender o conservadorismo no combate e os centros de gravidade da sociedade espartana. Embora odiasse os espartanos, desenvolveu um entendimento profundo das perspectivas lacedemônias. O conhecimento de Epaminondas sobre os costumes espartanos ajudou-o a libertar-se de uma ótica etnocêntrica puramente tebana e permitiu-lhe prever como a liderança de Esparta analisaria situações militares³.

No nível estratégico, Epaminondas compreendeu que a subjugação e a exploração dos hilotas da Península do Peloponeso eram imprescindíveis para que os espartanos pudessem organizar Forças militares extremamente profissionais. Sem os hilotas, os espartanos teriam, eles mesmos, de cultivar suas terras, o que limitaria sua capacidade de adestrar soldados para a guerra. Além disso, em virtude da mudança dos parâmetros financeiros que definiam quem eram os cidadãos na sociedade lacedemônia, sua capacidade para produzir tropas profissionais bem adestradas vinha diminuindo. Esparta não podia mais colocar em campo grandes quantidades de esparciatas (soldados espartanos profissionais). Precisava depender das camadas inferiores da sociedade lacedemônia e de seus aliados para preencher suas falanges.

Epaminondas entendeu a ligação entre a escassez de esparciatas e a tradicional insistência de Esparta em colocar seus melhores hoplitas no flanco direito da falange ampliada. Com reduzidos efetivos e a tendência natural de uma falange para girar em sentido anti-horário (cada hoplita se deslocava, sem querer, para a direita, para se proteger atrás do escudo do companheiro ao lado), os generais espartanos sempre reforçavam o lado direito da falange lacedemônia. Seus hoplitas mais bem adestrados, tradicionalmente

os cidadãos esparciatas, derrotavam, assim, a esquerda do inimigo, fazendo recuar a linha de batalha.

Na época de Epaminondas, boa parte da falange lacedemônia era composta de periecos dórios (uma classe abaixo da dos espartanos), que não eram tão bem adestrados, mas constituíam, ainda assim, uma formidável infantaria, em apoio aos esparciatas. Conforme a xenofóbica e isolada população esparciata foi diminuindo, após seu apogeu durante as invasões persas, os periecos passaram a compor, cada vez mais, o núcleo do Exército espartano. A ala esquerda da falange lacedemônia passou a compor-se de aliados, de hoplitas hilotas e até de hilotas libertos, recém-dotados de direitos, que recebiam terras em troca do serviço — uma milícia feudal, em essência⁴. Contudo, o flanco extremo esquerdo era forte, pois os espartanos colocavam, ali, os *ciritas* árcades, unidade de semiprofissionais robustos, cujo *status* era o mesmo dos periecos.

A sociedade espartana refletia essa divisão cultural da falange hoplítica de infantaria pesada, desde os esparciatas até os hilotas escravizados. A falange era uma manifestação tanto das necessidades de segurança quanto da cultura do Estado. O dever dos espartanos era, primeiramente, manter os hilotas subjugados e, depois, obter o sucesso no campo de batalha contra Cidades-Estados rivais.

Somente em raras ocasiões durante a Guerra do Peloponeso os espartanos se adaptaram a mudanças na situação: continuavam a ser uma sociedade militar mentalmente arraigada e obstinadamente conservadora, incapaz de imaginar as táticas flexíveis que Epaminondas tinha em mente. Durante a maior parte da primeira fase da guerra, a Lacedemônia dependeu de seus hoplitas extremamente bem treinados para intimidar a Liga Ateniense, raramente precisando conduzir combates terrestres de larga escala. Contudo, na Batalha de Esfactéria, em 425 a.C., um regimento de cidadãos espartanos, ou esparciatas, foi obrigado a render-se a tropas leves atenienses, que lançaram flechas, dardos e pedras contra ele impunemente. Os esparciatas se mostraram incapazes de aprender com esse prenúncio tático,

mas a lição não passou despercebida por militares de épocas posteriores, como Ifícrates, de Atenas, e Epaminondas, de Tebas.

O exército e a filosofia militar de Esparta haviam evoluído ao longo de séculos, e a organização continuou sendo extremamente conservadora, passível de ser explorada. Epaminondas entendeu as táticas e o conservadorismo militar lacedemônios e previu que poderia tirar vantagem da confiança de Esparta em sua reputação de ter uma infantaria pesada imbatível. Começou sua campanha decisiva para libertar Tebas preparando ainda melhor as forças adestradas da cidade. Compreendeu que nunca conseguiria derrotar os espartanos em um combate convencional entre falanges, mas compensou a questão de qualidade com quantidade. Ampliou seu exército com uma grande quantidade de agricultores e libertos tebanos, reforçados por vizinhos da Beócia. Essa foi uma das primeiras vezes em que uma Força militar se organizou como um levante em massa (*levée en masse*). Todos os tebanos e seus aliados, independentemente do *status* econômico, foram recrutados para pegar em armas e defender suas Cidades-Estados. Foi um passo revolucionário para a capacidade de uma Cidade-Estado em expandir suas forças.

Ao colocar essa Força bastante ampliada em campanha, Epaminondas também transformou, radicalmente, a organização da falange tebano-beócia. Analisou a situação do ponto de vista lacedemônio e previu que os generais espartanos se organizariam para o combate do modo tradicional. Entendeu, ainda, que os comandantes espartanos manteriam os movimentos do exército relativamente lentos, a fim de preservar a coesão da falange durante a manobra. As Forças maiores e semelhantes a milícias de Epaminondas precisavam apenas manter-se concentradas para serem efetivas. Contanto que permanecessem compactas, Epaminondas poderia manobrá-las para empregar maior massa contra o flanco direito lacedemônio, mais fraco em termos numéricos. Como os profissionais lacedemônios treinados eram a fonte da liderança e poder de Esparta,

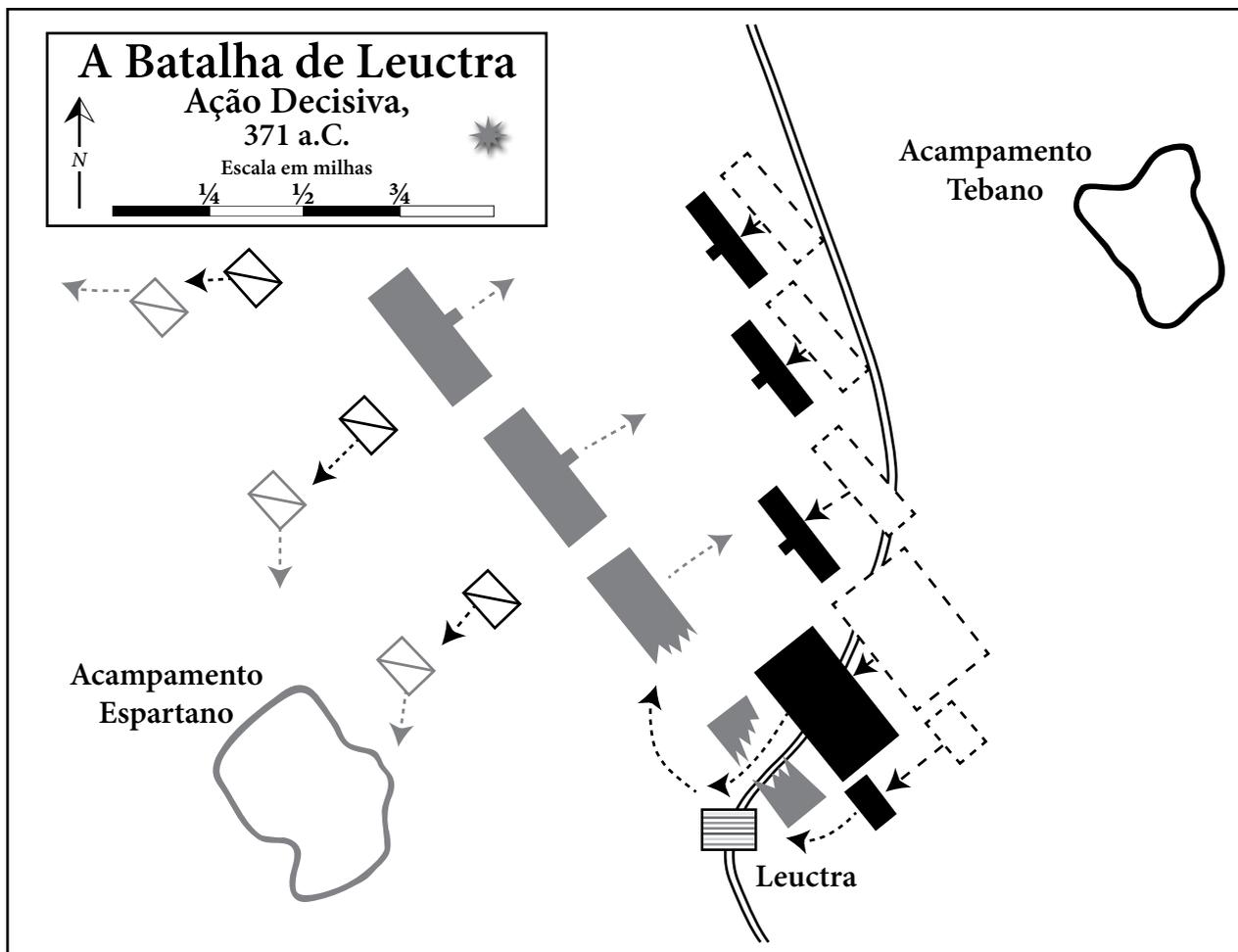


Figura 1 - A Batalha de Leuctra

Epaminondas compreendeu que o verdadeiro êxito seria eliminar o maior número possível deles na ala direita do inimigo. Concluiu que, ao reforçar seu flanco esquerdo, ele se oporia ao flanco direito dos espartanos e poderia conduzir o combate de atrito, fazendo-os perder valiosas habilidades e líderes, que nunca seriam capazes de repor. Assim, as perdas lacedemônias levariam os generais espartanos a tentar conservar suas melhores forças e a utilizar uma quantidade maior de aliados menos adestrados ou dispostos.

Epaminondas planejou formar sua ala esquerda com mais de 50 fileiras de soldados, em vez das costumeiras 12. Também reformulou uma Unidade de elite composta de 300 amantes, conhecida tradicionalmente na Beócia como “Batalhão (ou Bando) Sagrado de Tebas”, para servir como a “camada de qualidade” beócia, necessária como

ponta de lança de sua planejada quantidade esmagadora de massa. O Batalhão Sagrado penetraria as linhas de esparciatas, sendo seguido pela falange em formação cerrada. Epaminondas também planejou reduzir e negar sua ala direita, protegendo aquele flanco com uma economia de meios que imobilizaria os ciritas da ala esquerda lacedemônia. Entendeu que os espartanos, por serem tradicionalistas ao extremo, não reagiriam a essas ações reforçando suas próprias linhas, porque tal mudança iria radicalmente contra sua tradição e adestramento. Também sabia que eles não seriam capazes de discernir o quanto ele havia enfraquecido sua própria ala direita para fins da economia de meios. Os ciritas estavam acostumados a esperar pelo choque do flanco direito do inimigo, e Epaminondas previu que conservariam essa expectativa.

Os dois exércitos se enfrentaram em 06 de julho de 371 a.C., em um amplo vale no sul da Beócia, em Leuctra (figura 1). Epaminondas empregou suas forças no estilo não convencional que havia planejado, uma formação escalonada com um flanco esquerdo pesado e com o flanco direito recuado, em uma economia de meios. Devastou o exército espartano no que constituiu uma emboscada mental. Aproximadamente 45% dos esparciatas foram mortos (400 espartanos), incluindo seu rei Cleômbrotos. A Força concentrada de milicianos livres de Epaminondas havia derrotado, de maneira decisiva, a melhor infantaria pesada do mundo ocidental. Esparta nunca se recuperou realmente dessa derrota. A Liga Beócia, sob o comando de Epaminondas, deu seguimento à vitória em Leuctra com campanhas no coração do território lacedemônio⁵. Em 360 a.C., Esparta teve de aceitar a derrota e negociar o término da guerra.

Ao destruir a reputação espartana de invencibilidade, Epaminondas deu início a uma revolução social na Península do Peloponeso. Esparta perdeu, gradualmente, o controle sobre a população escravizada, em função não só da intervenção da Liga Beócia, como também de sua própria incapacidade de dominar os hilotas remanescentes, devido à falta de esparciatas (diretamente relacionada com as perdas em Leuctra). Esparta acabou perdendo o controle sobre todos os hilotas, destruindo assim, sua economia planejada. Em 336 a.C., a Grécia sucumbiu, por fim, ao agora poderoso Estado da Macedônia, liderado pelo pai de Alexandre, o Grande, Filipe (que havia estudado como refém real na casa de Epaminondas). A era de superioridade espartana havia chegado ao fim.

Ser capaz de formular uma perspectiva alternativa sobre um adversário confere uma enorme vantagem a qualquer general. Ter, ainda, a habilidade de analisar uma situação a partir do ponto de vista do inimigo, mesmo que odiado, é algo raro. A humildade é o princípio operante para se alcançar tal presença de espírito. O êxito de Epaminondas adveio diretamente de sua capacidade de considerar e entender a perspectiva espartana e como seria sua reação na guerra.

A Tentativa de Adquirir Perspectivas sobre Outra Cultura

Já é difícil entender a perspectiva de um oponente quando os dois lados provêm de culturas semelhantes. Compreender, então, um oponente oriundo de uma cultura radicalmente diferente é algo bem mais complicado. Diversos comandantes militares entenderam a necessidade de obter esse entendimento, mas a história fornece poucos exemplos de sucesso. Durante o período em que comandou a Terceira Frota, na Segunda Guerra Mundial, o Almirante Halsey buscou estabelecer uma organização com o objetivo de compreender melhor o processo decisório japonês. Segundo o jornalista e historiador Evan Thomas:

O “Departamento de Truques Sujos” [o estado-maior de Halsey] passou grande parte de 1943 ponderando o que [seu chefe de estado-maior] chamava de “mentalidade oriental”. A equipe a considerou “desconcertante” a princípio. “Não conseguíamos nos colocar nas mentes dos japoneses”, recordou Carney. O processo decisório japonês parecia “irracional” e, assim, difícil de prever. Pareciam preferir operações complexas e detalhadas que, uma vez iniciadas, não podiam ser suspensas ou alteradas. “Não havia a possibilidade de voltar atrás depois de empenhado. Se isso seria considerado covardia ou uma violação do código do samurai ou o que quer que fosse, eu não sei”, lembrou Carney⁶.

Antes da Segunda Guerra Mundial, a sociedade norte-americana havia tido pouca interação com a sociedade japonesa. Com exceção de Douglas MacArthur, nenhum dos comandantes norte-americanos mais antigos no Pacífico havia morado no Japão. Não havia nenhum antropólogo com formação sobre aquele país (se é que existia algum nos EUA) nos estados-maiores dos escalões superiores responsáveis pelas decisões no Pacífico.

Essa situação não é incomum. Ao longo da história, a maioria dos comandantes colheu os melhores dados de Inteligência disponíveis sobre o inimigo, para tentar descobrir como ele agiria, mas, normalmente, analisou o problema a partir

de sua própria perspectiva e mentalidade. É como uma imagem espelhada ou invertida: acredita-se estar pensando como o inimigo, quando, na verdade, considera-se o problema a partir do próprio ponto de vista.

Portanto, é raro encontrar alguém que tenha conseguido pensar fora dos parâmetros culturais que prendem a maior parte das pessoas. Edward Lansdale foi um deles. Possuía a capacidade única de captar a visão que outra pessoa tinha de um problema, mesmo que fosse oriunda de uma cultura bastante diferente. Essa habilidade de enxergar a perspectiva do outro permitiu-lhe influenciar e afetar indivíduos importantes no sistema político e militar filipino durante os anos 40 e 50 e, mais tarde, ajudar os líderes daquele país a derrotar a insurgência comunista chamada de Exército Popular Antijaponês (os “*huks*”) e a fortalecer o processo democrático.

Elogiado e criticado na imprensa e no cinema nas últimas quatro décadas, Lansdale é uma figura polêmica. Retratado de modo favorável no livro e filme *The Ugly American* (“O Americano Feio”), mas vilipendiado por Graham Greene em *The Quiet American* (“O Americano Tranquilo”) e por Oliver Stone no filme *JFK* (“JFK, A pergunta que não quer calar”), Lansdale representava o conhecedor íntimo, que conseguia pensar e agir como o povo da cultura em que estivesse inserido.

Lansdale nasceu em Detroit, Michigan, em uma família da classe média alta. Conforme seu pai, um executivo da indústria automotiva, ia sendo promovido, a família se mudava de cidade, tendo morado em diversos lugares do país. A família acabou indo para a Califórnia quando Lansdale tinha 14 anos. Ao concluir o ensino médio, em 1926, Lansdale matriculou-se na faculdade de jornalismo da Universidade da Califórnia em Los Angeles, a qual deixou em 1931 para tentar atuar como jornalista. Era o auge da Grande Depressão, porém, e o trabalho era escasso. Lansdale passou por diversos empregos até finalmente encontrar uma vaga em uma agência de publicidade em San Francisco.

O trabalho nessa área lhe ensinou a formular estratégias e campanhas informativas para vender

diversos produtos. Para ter êxito, Lansdale precisava imaginar o que teria apelo junto à população. Tinha de pensar como o público-alvo. Essa experiência na área de publicidade seria sua introdução a como pensar com perspectivas diferentes.

Alistou-se no serviço militar no início da Segunda Guerra Mundial. Com o auxílio de uma série de contatos que havia feito no setor publicitário, Lansdale conseguiu obter um cargo no recém-formado Gabinete de Serviços Estratégicos (*Office of Strategic Services* — OSS), precursor da CIA. Suas atribuições nessa função lhe conferiram a oportunidade de criar soluções que não se enquadravam na tradicional “forma do Exército” de cumprir a missão. Ao término da guerra, Lansdale saiu do OSS, que estava sendo dissolvido, e foi transferido para o comando da ocupação nas Filipinas, que haviam sido recuperadas recentemente⁷. Lansdale foi colocado em uma situação e local onde sua capacidade de entender, intuitivamente, uma cultura pouco conhecida seria bem empregada.

Quando Lansdale chegou, em outubro de 1945, as Filipinas eram uma nação devastada pela guerra. A invasão japonesa de 1942 havia interrompido o processo de transferência de poder dos EUA para um incipiente governo nacional filipino. Os três anos da ocupação japonesa abriram brechas profundas na estrutura social filipina. A invasão e reocupação norte-americana causaram morte e destruição em larga escala por todo o arquipélago. Em 1935, o governo norte-americano havia negociado com a liderança nacional filipina, aceitando conceder independência às ilhas em 1945. Quando da reocupação, em 1945, os EUA decidiram dar continuidade à transferência de poder e, em 04 de julho de 46, as Filipinas se tornaram um Estado independente.

Apesar de independente, o novo regime enfrentava problemas, incluindo uma crescente insurgência comunista, iniciada pelos *huks*. Um dos vários grupos que resistiram à ocupação japonesa, os *huks* dispunham de um politburo para orientação política e de uma organização militar subordinada para conduzir a guerra de guerrilha em larga escala. Suas ações políticas e sua retórica

se concentravam na distribuição injusta de terras e na falta de apoio do governo aos camponeses. As mudanças drásticas ocasionadas pela Segunda Guerra Mundial criaram um vácuo político em todo o arquipélago, que foi prontamente preenchido pelos *huks*. O novo governo filipino do Presidente Manuel Roxas, prejudicado por divisões políticas internas, pela corrupção maciça ao longo de todo o processo político e pela enorme tarefa de reconstruir o país, não podia conter a crescente insurgência comunista. A plataforma política de reforma agrária e de governo igualitário dos *huks* tinha apelo junto à grande maioria dos filipinos, que estavam indignados com uma administração que não dava voz às suas queixas nem oferecia a possibilidade de mobilidade econômica. Essa era uma situação em que Lansdale poderia brilhar.

Inicialmente na seção de Inteligência do Exército no Pacífico Oeste, ele reconheceu, rapidamente, que as informações geradas por esse setor a partir de fontes dos EUA e das Filipinas eram falsas ou enganosas. Sabia que, para realmente entender a situação nas zonas

rurais do país, ele teria de deixar a segurança de seu gabinete em Manila e conhecer o filipino típico, em campo. Começou a viajar sozinho pelo interior, visitando bairros e aldeias remotas sem avisar e conversando com líderes locais e camponeses comuns. Essas conversas iluminaram a cultura e os costumes da sociedade, os problemas que a população local vinha enfrentando e sua visão para o futuro.

Lansdale também abriu sua casa no setor norte-americano em Manila a todos os visitantes filipinos (comandantes militares, em sua maioria) que estivessem conduzindo negócios com o comando dos EUA⁸. As conversas que se seguiram lhe proporcionaram mais um canal para obter informações sobre a cultura filipina e compreender as condições no terreno, no combate contra os *huks*. Depois de estabelecer inúmeros contatos na sociedade filipina, Lansdale decidiu procurar combatentes *huks*, para realmente entender sua perspectiva. Os *huks* estavam focados em lutar contra o novo governo filipino e viam as tropas norte-americanas remanescentes mais como uma autoridade dominante que estava de saída do que como uma ameaça. Em várias ocasiões, Lansdale se infiltrou em acampamentos e áreas seguras dos *huks* e, em longas conversas com líderes e combatentes, obteve uma compreensão sobre o movimento a partir da base.

À medida que foi absorvendo todas essas informações, Lansdale começou a compreender a perspectiva dos *huks* em relação ao povo e sociedade filipinos. No final de sua missão, em 1949, era capaz de enxergar a situação daquele país a partir de um ponto de vista local, mas não em posição de poder mudá-la.

Ao retornar para uma segunda missão, Lansdale se mostraria apto a afetar a sociedade filipina e a guerra contra os *huks*. Em 1947, havia se transferido do Exército para a recém-ativada Força Aérea dos EUA. Em seguida, seus antigos contatos do OSS o recrutaram para trabalhar na também recém-estabelecida CIA. Em 1950, Lansdale voltou para as Filipinas com uma equipe pequena, para assessorar o recém-nomeado Ministro da Defesa, Ramon Magsaysay. Durante os anos 50, ele usaria



Força Aérea dos EUA

General Edward Lansdale, 1963.



University of Michigan. Banco de Dados Bentley. BL003760

O Embaixador Homer Ferguson, dos EUA, e o Presidente filipino Ramon Magsaysay visitam o navio-aeródromo norte-americano *Shangri-La*, 09 Mar 56.

suas funções nas organizações de Inteligência da Força Aérea como disfarce para suas atividades junto à CIA.

Dois integrantes do alto escalão da CIA, Coronel Richard Stilwell e Frank Wisner, decidiram que Magsaysay, parlamentar filipino, seria a melhor pessoa para combater os *huks* e possivelmente liderar a nova nação. A CIA pressionou o Presidente Quirino a nomear Ramon Magsaysay como Ministro da Defesa e, em seguida, designou Lansdale para uma função que lhe tornaria seu principal assessor. Lansdale e Magsaysay se deram muito bem um com o outro de imediato e, no decorrer de três anos, tornaram-se bons amigos e colegas⁹.

Esse relacionamento era notável para a época, em que preconceitos raciais e étnicos

eram defendidos abertamente. Lansdale tinha a capacidade de se livrar de qualquer forma de etnocentrismo ou preconceito racial. Acreditava fortemente no papel de seu país no mundo e na ideia de que era intrinsecamente certo disseminar as convicções e valores norte-americanos em países recém-independentes, mas sua crença não diminuiu seu respeito pela cultura filipina. Seu amor pela cultura local e sua empatia para com o povo filipino tornou-o benquisto naquele país. Ao chegar o ano de 1950, Lansdale havia adquirido um profundo conhecimento sobre a sociedade filipina e a insurgência dos *huks*. Essa perspectiva ajudou-o a trabalhar estreitamente com Magsaysay, porque era capaz de ver os problemas a partir da perspectiva do ministro e de outros líderes filipinos.

Lansdale aprofundou-se nas várias camadas da cultura malaio-hispânica das Filipinas, de modo a descobrir elementos que pudesse utilizar na luta contra os *huks*. Era hábil no uso de superstições, mitos e dados de Inteligência focalizados, para desenvolver e executar operações psicológicas contra aquele grupo. Convenceu Magsaysay a seguir seu exemplo e sair da capital, para poder ver, em primeira mão, as operações de contrain-surgência do Exército.

Os políticos filipinos, normalmente provenientes da classe alta, geralmente concentravam suas atividades na capital, Manila. Magsaysay era oriundo da classe média e da província e não contava com uma base de poder entre as elites de Manila. Sua origem conferiu-lhe uma perspectiva diferente da que tinha a maioria dos políticos filipinos, permitindo-lhe ser mais sensível aos anseios do cidadão comum. Durante uma visita às tropas em campanha, Lansdale convenceu Magsaysay a examinar as condições nos arredores dos acampamentos militares. Isso o ajudou a obter uma perspectiva melhor sobre as necessidades dos camponeses, além de oferecer a Lansdale a oportunidade de formar uma base de poder no interior, para uma futura candidatura presidencial do Ministro da Defesa. Lansdale compreendeu a necessidade da população, de encontrar um político que não estivesse vinculado às elites de Manila. O povo queria alguém que fosse representá-lo. Magsaysay, decidiu Lansdale, seria a escolha do povo.

Sua capacidade de enxergar o ambiente operacional do ponto de vista filipino conferiu a Lansdale uma enorme vantagem para influenciar a situação militar e política. Embora soubessem que ele era um representante de algum órgão do governo norte-americano (na época, não sabiam que ele pertencia à CIA) e que seu poder ia além do relacionamento normal previsto pelo Grupo de Assessoramento Militar dos EUA, os líderes filipinos confiavam em Lansdale. A força dessa confiança vinha de sua capacidade de considerar os problemas pelo prisma filipino e de oferecer conselhos que pareciam atender aos interesses daquele povo. Outros líderes civis e militares

norte-americanos haviam tentado ajudar a liderança filipina a resolver a crise relativa aos *huks*. Entretanto, as soluções propostas se apoiavam em uma perspectiva norte-americana. Lansdale foi diferente, ao encontrar soluções baseadas em uma visão local, fazendo, assim, com que fosse mais fácil para a liderança filipina aceitar suas recomendações¹⁰.

Em 1953, Lansdale facilitou a eleição de Magsaysay à presidência das Filipinas. A CIA financiou amplamente a campanha, mas foi Lansdale quem a organizou nos bastidores. Uma das queixas mais persistentes e influentes que os *huks* tinham contra o governo era a percepção de que os presidentes anteriores haviam interferido em todas as eleições presidenciais passadas, deixando o filipino comum sem voz ativa no resultado eleitoral. Lansdale impediu que a administração do Presidente Quirino manipulasse os resultados da eleição. Convenceu os integrantes do alto-comando do Exército filipino, reformistas de modo geral, a prover segurança nos locais de votação, empregando soldados e cadetes, o que praticamente impediu a ocorrência de fraude. Utilizando sua experiência em publicidade, fez Magsaysay conduzir uma campanha ao estilo norte-americano, enfatizando viagens e visitas aos eleitores no interior.

Os comandantes que puderem entender a perspectiva do inimigo e dos demais atores envolvidos estarão mais aptos a compreender a situação à sua frente e a utilizar efetivamente os elementos do poder nacional.

Lansdale sabia que esse tipo de campanha teria boa receptividade entre os cidadãos filipinos. Magsaysay fez campanha em todo o arquipélago com entusiasmo. Os resultados foram surpreendentes. Magsaysay obteve uma vitória esmagadora, com 4 milhões de votos, de um total de 5 milhões de eleitores¹¹. Após Magsaysay assumir a presidência, a rebelião dos *huks* se desfez gradualmente, até

tornar-se uma pequena irritação para o governo e finalmente desaparecer nos anos 90. Lansdale havia derrotado a rebelião dos *huks* e estabelecido um sistema político viável nas Filipinas ao examinar o problema a partir da perspectiva local. Curiosamente, não permaneceu no país para ver os resultados de seu êxito. Seguiu para a Indochina, para ajudar o recém-independente governo sul-vietnamita.

Perspectiva

Tanto Epaminondas quanto Edward Lansdale foram capazes de enxergar além dos limites de suas próprias culturas e sociedades e de analisar situações a partir de uma perspectiva alternativa. Epaminondas obrigou-se a ver a situação do ponto de vista de uma sociedade que ele desprezava. Examinou a sociedade lacedemônia por um prisma espartano, buscando fraquezas que pudessem ser exploradas, e moldou as Forças tebanas e beócias de modo a tirar vantagem das deficiências do oponente. Na Batalha de Leuctra, Epaminondas sabia que os comandantes espartanos não poderiam arcar com o combate de atrito. Posicionou suas Forças taticamente no flanco esquerdo, maximizando sua capacidade para eliminar os esparciatas. Somente um indivíduo capaz de enxergar pelo prisma do oponente poderia ter executado o plano em Leuctra e, em seguida, continuar a campanha

na Península do Peloponeso, libertando os hilotas e ocasionando a derrocada de Esparta.

Edward Lansdale enfrentou um desafio ainda maior. Sem dispor de Forças para influenciar a situação nas Filipinas, precisou aprender a enxergar a situação a partir da perspectiva local e influenciar os principais decisores daquela sociedade. Todo o êxito de Lansdale dependeu de sua capacidade de enxergar a situação pelo prisma filipino.

No atual ambiente operacional, os comandantes norte-americanos se veem, com frequência, em situações em que o emprego de força é uma dentre várias opções disponíveis para a resolução de questões operacionais. Os comandantes que puderem entender a perspectiva do inimigo e dos demais atores envolvidos estarão mais aptos a compreender a situação à sua frente e a utilizar efetivamente os elementos do poder nacional à disposição. No Iraque, foi o entendimento que os líderes da coalizão tiveram em relação ao Movimento “Despertar Sunita” e seu principal grupo, “Filhos do Iraque”, que facilitou uma mudança de política e a reviravolta na insurgência iraquiana. É extremamente difícil vislumbrar a perspectiva do inimigo, mas é um passo rumo a entender seus pontos fortes, fraquezas e intenções. O comandante que for capaz disso terá um chance muito melhor de sucesso.**MR**

REFERÊNCIAS

1. GRANT, Ulysses S., ed., E.B Long, *Personal Memoirs of U.S. Grant* (New York: Da Capo Press, 1982), p. 127.
2. DEFENSE SCIENCE BOARD, “The Role and Status of DOD Red Teaming Activities”, Washington, D.C., 2003.
3. HANSEN, Victor David. *The Soul of Battle* (New York: Free Press, 1999), p. 23-34.
4. RUSCH, Scott M. *Sparta at War* (London: Frontline Books, 2011), p. 196.
5. *Ibid.*, p. 198
6. THOMAS, Evan. *Sea of Thunder* (New York: Simon & Schuster, 2006), p. 105.
7. CURREY, Cecil B. *The Unquiet American* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), p. 9-24.
8. LANSDALE, Edward Geary. *In the Midst of Wars* (New York: Harper & Row, Publishers, 1972), p. 13.
9. CURREY, 73.
10. *Ibid.*, p. 83.
11. Lansdale, p. 69-75.

A Tecnologia Não é Neutra: O Perigo Imprevisto das Operações Capacitadas por Redes

Christine G. van Burken

INCENDEIEM-NOS, TODOS!” ERA a manchete na primeira página de um prestigiado jornal holandês. Uma foto da imagem de vídeo feita a partir de um helicóptero de ataque dos EUA no Iraque acompanhava a reportagem¹. Esses tipos de manchetes aparecem após incidentes trágicos, particularmente os que envolvem vítimas civis.

Em outro caso emblemático, a um comandante atribui-se a expressão: “Sim, essas pessoas são uma ameaça iminente.” O comandante de uma Equipe de Reconstrução Provincial (ERP) em Kunduz, Afeganistão, concluiu seu julgamento após identificar dois pontos pretos (imagens termais de pessoas) em sua tela de computador². Ele estava tragicamente errado.

Essas citações de jornal enfatizam o que pode dar errado com a interpretação de imagens durante as operações militares, e esses não são casos isolados³. A primeira citação é sobre um incidente ocorrido em 2007, no qual um grupo de jornalistas com suas câmeras foi confundido como insurgentes armados. Dois dos repórteres não sobreviveram ao ataque aéreo que se seguiu. A segunda citação é sobre um ataque aéreo contra duas viaturas militares de transporte de combustível sequestradas em Kunduz, no Afeganistão, em setembro de 2009. Depois desse incidente, vários relatórios foram elaborados para esclarecer o ataque e definir os culpados pelo grande número de vítimas⁴.

Um fator comum nesses incidentes é o emprego de recursos tecnológicos que permitem a vários observadores, operando em rede, ver um objetivo simultaneamente para esclarecer e tomar determinada decisão diante de um mesmo evento, com a intenção de se obter uma vantagem militar.

Em edições anteriores da *Military Review*, diferentes autores se concentraram nas dificuldades do processo decisório e nas responsabilidades dessas complexas missões militares⁵. Neste artigo, dedico muita atenção sobre essas dificuldades para explicar um fator frequentemente desconsiderado: o papel da tecnologia no processo decisório. Discutirei os perigos imprevistos que podem afetar a tomada de decisões em ambientes de rede, especificamente o compartilhamento de imagens de vídeo ao vivo, originadas de sistemas tripulados ou não tripulados. O tema central deste artigo se relaciona com a interação entre o homem e a tecnologia durante operações capacitadas por redes.

Terminologia

O termo “operações capacitadas por redes” requer uma explicação. Significa o uso de tecnologias de rede e recursos da tecnologia da informação para facilitar a cooperação e o compartilhamento de dados. Isso pode levar a um acúmulo de ambientes multinacionais complexos

Christine G. van Burken, da Reserva do Exército Real da Holanda, é candidata a Ph.D. em Ética e Tecnologia Militar e pesquisadora sobre a “Prontidão Moral de Militares em um Ambiente de Operações em Rede” para a

Organização de Pesquisa Científica da Holanda. Possui o título de bacharel pela The Hague University of Professional Education, outro pela Fontys University of Professional Education e mestre pela Amsterdam Vrije Universiteit.



Marinha dos EUA, Sgt Eileen Kelly Fors

Integrantes do 145º Destacamento de Comunicação Social registram imagens de uma tropa de artilharia da 3ª Brigada de Combate ajustando os fogos de uma peça M777 *howitzer*, Base de Operações Avançadas Warhorse, na Província de Diyala, Iraque, 8 Dez 09.

e *ad hoc*, referidos como capacidades facilitadas por redes ou operações capacitadas por redes. As capacidades facilitadas por redes oferecem o potencial de aumentar os efeitos militares por meio do uso aperfeiçoado de sistemas de tecnologia da informação.

A visão fundamental para o estabelecimento desses ambientes multinacionais complexos e *ad hoc* é a vinculação de decisores por meio da tecnologia da informação e redes de comunicações para aprimorar e sincronizar o processo decisório. A ideia é que pessoas com acesso autorizado a uma rede, quer em termos físicos quer hierárquicos, possam efetuar *login*, coordenar operações, extrair e submeter informações relevantes⁶. Frans Osinga já acrescentou uma nota crítica para as altas expectativas das capacidades facilitadas por redes⁷. Em “Netwerkend de oorlog in?” (*Militaire Spectator*), ele aborda as complexidades práticas e morais da alta tecnologia a partir de uma perspectiva filosófica⁸.

Neste artigo, discuto a rotina prática do operador militar trabalhando em ambientes de redes e analiso o número de problemas inerentemente ligados ao uso da tecnologia. Apresento essas questões como possíveis perigos imprevistos, citando o caso do ataque aéreo de Kunduz para ilustrar tais possibilidades na prática militar diária.

Três Perigos Imprevistos

Embora eu possa discutir vários outros perigos imprevistos, limitar-me-ei a três:

- O perigo de desenvolver a chamada “visão de [VANT] *Predator*”.
- A interpretação errada de dados visuais.
- A incapacidade de manter as comunicações eficientes.

O uso de uma rede tecnológica não é uma atividade neutra, mas uma dimensão oculta quase completamente desconsiderada, que talvez seja o cerne de muitos problemas que vieram à tona. As ideias aqui discutidas decorrem de uma

abordagem tecno-filosófica para capacidades facilitadas por rede⁹. Tento esclarecer os problemas fundamentais ao usar o conceito de *prática*, conforme desenvolvido por vários filósofos. Concluo com uma recomendação para alertar aos usuários sobre os possíveis perigos imprevistos durante os estágios ainda recentes de desenvolvimento dessa tecnologia. Isso talvez contribua para o emprego mais responsável das capacidades facilitadas por redes.

Estudo de Caso: O Ataque Aéreo de Kunduz

O ataque aéreo em Kunduz foi realizado com base em dados sobre insurgentes sequestrando duas viaturas militares que transportavam combustível para as tropas da Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês). As mensagens sinalizavam que os caminhões seriam usados para um ataque suicida contra a base de uma ERP alemã.

O uso de uma rede tecnológica não é uma atividade neutra, mas uma dimensão oculta quase completamente desconsiderada, que talvez seja o cerne de muitos problemas que vieram à tona.

Os dados chegaram ao comandante da ERP por meio de um informante afegão, que havia se comunicado com um oficial de Inteligência por telefone. Naquela noite, o comandante recebeu as imagens das viaturas via filmagem de vídeo transmitida por uma aeronave que sobrevoava o local. Essas imagens foram projetadas em uma tela no centro de operações táticas¹⁰.

Na realidade, nem todos ao redor dos caminhões de combustível eram insurgentes. A maioria dos que estavam perto das viaturas eram civis de uma aldeia vizinha. Os caminhões estavam atolados no leito de um rio, e os insurgentes pediram aos civis que retirassem uma parte do combustível para diminuir o peso da carga¹¹. A maioria das vítimas do ataque aéreo que se seguiu era de civis.

Essa notícia foi chocante à luz do fato de que o Comandante da ISAF, Gen Ex McChrystal, havia recentemente expedido uma diretriz visando a prevenir baixas civis. Esse documento também definia novas regras com relação ao apoio aéreo. O incidente provocou acirrados debates, particularmente nos círculos políticos na Alemanha. Vários relatórios de investigação apontando culpados foram publicados¹². No entanto, o enfoque aqui é sobre o papel da tecnologia no processo decisório e não sobre o responsável pela tragédia.

Nesse incidente, o dispositivo receptor de vídeo operado remotamente (*remotely operated video-enhanced receiver* — ROVER) desempenhou um importante papel. Veículos aéreos tripulados e não tripulados usam o ROVER para obter imagens de vídeo e transmiti-las imediatamente a posições no solo. Pode-se ver essas imagens ao vivo na tela, como em um computador *laptop* convencional, permitindo que os dados em tempo real sobre a situação no terreno estejam disponíveis ao Controlador Aéreo Tático Combinado (JTAC, na sigla em inglês) e a outras instalações também conectadas à rede. No caso particular do ataque aéreo de Kunduz, as imagens ROVER estavam disponíveis tanto para o JTAC quanto para o comandante da ERP.

Dois pilotos norte-americanos de *F-15* foram envolvidos no ataque aéreo. Após chegarem à posição, o JTAC solicitou que eles preparassem para soltar duas bombas de 500 libras. Contudo, os pilotos queriam ter mais certeza sobre a situação antes de lançar um ataque aéreo e buscaram alternativas continuamente. Eles requisitaram, por exemplo, executar uma demonstração de força inicialmente, realizando uma passagem em baixa altitude para permitir que as pessoas ao redor do alvo buscassem abrigo¹³. O comandante da ERP tinha uma interpretação diferente da situação e não estava convencido de que mais atrasos beneficiariam a situação. Os pilotos queriam consultar seus comandantes no Centro de Operações Aéreas Combinadas, com sede no Catar. Seguiu-se uma discussão de 45 minutos entre os pilotos, o JTAC e o comandante da ERP. O que deveria ser feito e quem deveria ser envolvido¹⁴? Finalmente, o JTAC

e o comandante da ERP conseguiram diminuir as preocupações dos pilotos ao designarem as viaturas como ameaças iminentes¹⁵.

Primeiro Perigo: A “Visão de Predator”

O primeiro perigo imprevisto nas operações facilitadas por redes é o desenvolvimento de uma “visão de *Predator*”. Steve Call, no livro *Danger Close* (“Perigo Próximo”, em tradução livre), de 2007, descreve esse termo como tendo dois aspectos¹⁶. Primeiro, os observadores podem ficar tão envolvidos no que veem na tela que perdem a visão do que ocorre no entorno. Segundo, em qualquer momento, adquirem uma forte tendência de confundir a imagem captada pela lente da câmera com a “visão global”. As imagens em tempo real mostram apenas uma parte específica de uma área, porém essas imagens enchem a tela, sugerindo implicitamente que não há nada mais acontecendo além do que está sendo exibido na mesma.

O que pode ter ocorrido no incidente do ataque aéreo de Kunduz foi que o comandante da ERP tenha mentalmente adotado a “visão de *Predator*”. Talvez ele tenha se envolvido demais no que viu, perdendo a “visão global”. O Almirante Gregory J. Smith, um dos integrantes da equipe de avaliação dos EUA dedicada ao incidente de Kunduz, declara: “Quando você está sentado no centro de comando, parece que sua visão não enxerga nada senão insurgentes, mas a realidade pode ser bem mais complexa”¹⁷. Essa declaração parece aludir ao fenômeno da visão de *Predator*. Call descreve as consequências:

Quando os dois problemas se combinam — quando as pessoas no quartel-general ficam absorvidas pela pequena visão da ação em desenvolvimento pelo *Predator*, insistindo que possuem um verdadeiro entendimento da batalha e tentam influenciar os eventos com base nessa visão — podem gerar indesejáveis confrontos conforme diferentes observadores argumentam sobre o que precisa ser feito, onde e quando¹⁸.

Consequências negativas podem surgir de decisões tomadas com base em imagens limitadas. Vemos claramente a interação entre o

homem e a tecnologia na visão de *Predator*. O perigo imprevisto associado à visão do *Predator* se relaciona com o conhecimento e a experiência. Após o ocorrido, o JTAC reavaliou o seu preparo e realizou um treinamento intensivo e contínuo sobre a interpretação de mapas, fotografias aéreas e o uso do sistema ROVER.

Desde março de 2009, o comandante do JTAC tinha coordenado entre 40 e 50 ataques aéreos¹⁹. Com base em seu treinamento e experiência, ele foi classificado como “observador qualificado” e a “autoridade de lançamento”. Um comandante local pode solicitar um ataque aéreo, mas o mesmo não tem autoridade para determinar onde, quando e como lançar a bomba. Essas decisões não fazem parte de suas atribuições funcionais. Da mesma forma, durante um apoio aéreo aproximado, o piloto não está autorizado a eliminar um alvo sem a permissão do JTAC. A garantia da segurança de forças amigas, civis e da infraestrutura existente durante ataques aéreos está intrinsecamente ligada à atuação do JTAC. O sistema ROVER serve apenas para apoiá-lo nesse processo; o JTAC também foi treinado para interpretar as imagens. Em contrapartida, o comandante local (neste caso o comandante da ERP) precisa possuir uma clara visão geral da situação.

Parece que no caso estudado, o comandante da ERP estava menos engajado em manter uma clara visão geral da situação e mais concentrado nos detalhes exibidos na tela (em outras palavras, extrapolando a sua competência). Assim, podemos dizer que a tecnologia não é uma ferramenta neutra. Ela tem a tendência de distrair ou persuadir pessoas em certa direção. A tarefa do comandante local é manter uma visão clara da operação em geral, respeitar as Regras de Engajamento (ROE) da missão e as Normas Gerais de Ação (NGA) e, neste caso particular, com as relacionadas ao apoio aéreo aproximado²⁰.

Segundo Perigo: Incorreta Interpretação

A segunda dificuldade associada à visão do *Predator* envolve a incorreta interpretação das



O Gen Stanley McCrystal, do Exército dos EUA, Comandante da Força de Assistência à Segurança Internacional, reúne-se com integrantes da Equipe de Reconstrução Provincial de Zabul e o governador local, Muhammad Ashraf Naseri, Afeganistão, 26 Out 09.

imagens de vídeo. O comandante do JTAC teve a oportunidade de ver as imagens ROVER na tela e guiar o apoio aéreo a partir do centro de operações táticas²¹. Contudo, essas imagens são projeções de temperaturas dentro de um certo alcance, e resultam em imagens granulares e cinzentas com pontos pretos imprecisos²². Foi possível distinguir as viaturas atoladas no leito do rio e as pessoas ao redor delas, mas não se podia determinar se os indivíduos estavam portando armas. Na interpretação das imagens ROVER, parece que o comandante da ERP agiu apenas com base no seu próprio discernimento, tomando decisões sem aceitar as opiniões de outros conectados à rede.

Os pilotos dos *F-15*, por exemplo, sugeriram uma consulta ao Quartel-General da ISAF em Cabul e ao Centro de Operações Aéreas Combinadas no Catar²³. No entanto, o comandante da ERP não queria perder sua janela de oportunidade para eliminar as ameaças terroristas. Com base nos dados que tinha, ele raciocinou apenas com a

ameaça e sua convicção influenciou a interpretação das imagens na tela.

Tragicamente, ele confundiu as pessoas na tela como insurgentes, em parte devido a um informe transmitido a ele por um informante afegão²⁴. Esse dado, não confirmado, levou-o a acreditar que um ataque era iminente²⁵. Contudo, era difícil para ele discernir se alguns dos pontos pretos identificados na tela talvez representassem aldeões que vieram para retirar das viaturas o combustível oferecido pelos insurgentes²⁶.

Embora a tecnologia da informação e as tecnologias de rede possam até mesmo igualar as diferenças nas informações disponíveis, oriundas de diversas fontes aos diversos parceiros, elas não podem superar as diferenças entre parceiros no conhecimento das “regras do jogo” para lidar com responsabilidade com as informações provenientes de redes. Isso pode levar as pessoas a decidir por conta própria, assumindo autoridade sem o respaldo legal para isso.

O incidente no Iraque com o [helicóptero] *Apache*, em 2007, citado no início deste artigo, foi mais um caso de interpretação errada de imagens de vídeo por aviadores norte-americanos. A tripulação do helicóptero estava convencida de que os homens que eles estavam seguindo na tela portavam armas e um lança-rojão. Na realidade, a tripulação estava observando uma equipe de repórteres portando câmeras. Dois repórteres morreram no ataque que se seguiu porque a tripulação da aeronave e os militares que davam apoio em solo confundiram suas câmeras com armas²⁷.

A maneira que interpretamos uma imagem depende da situação do observador, sua experiência e a forma que a informação é apresentada. A tecnologia desempenha um papel essencial na apresentação de um dado. Portanto, acusar certas pessoas envolvidas é apenas uma avaliação parcial e unilateral da situação. Quando avaliamos os incidentes, também precisamos levar em conta o papel da tecnologia.

Terceiro Perigo: A Incapacidade de Manter as Comunicações Eficientes

O terceiro perigo se relaciona com a comunicação entre os vários parceiros na rede. As missões, tais como a no Afeganistão, promovem tensão devido aos papéis conflitantes em determinadas situações entre os parceiros da coalizão. Por vezes, também ocorrem diferenças nos interesses dos diversos quartéis-generais dos aliados.

Essas tensões são especialmente observadas nos escalões inferiores, onde operadores têm de agir rapidamente quando lidam com determinadas situações. Um observador frustrado notou que “antigamente, o comandante das forças terrestres solicitava e recebia apoio de fogo aéreo. Atualmente, o comandante no terreno solicita o apoio, mas necessita coordenar com o Controlador de Ataque Conjunto e a tripulação da aeronave empenhada na missão”²⁸. A natureza multinacional das capacidades facilitadas por rede amplia a troca de mensagens.



Força Aérea dos EUA, Sgt. Jorge Intriago

Militar da Força Aérea dos EUA opera um dispositivo receptor de vídeo ROVER 5 durante um treinamento de apoio aéreo aproximado no Campo de Provas Townsend, Exercício *Global Guardian*, Geórgia, 16 Fev 12.

As regras de engajamento, por exemplo, podem ser diferentes. Entretanto, a visão ou a direção está clara, isto é, deve-se buscar a melhor solução antes que se faça uso de uma bomba. Por outro lado, às vezes essas discussões apenas complicam a situação, como vimos no ataque aéreo de Kunduz.

Quando avaliamos incidentes, também precisamos levar em conta o papel da tecnologia.

O terceiro perigo é que a incapacidade de manter as comunicações eficientes durante uma operação reduz a clareza. O debate acirrado entre o comandante alemão, o JTAC e os pilotos norte-americanos dos *F-15* na tentativa de esclarecer a situação durou 45 minutos²⁹. O comandante no terreno não queria solicitar o apoio ao Centro de Catar devido à emergência em que se encontrava. Ele acreditava que o envolvimento de mais parceiros na rede retardaria e impediria a rápida interpretação do evento³⁰. Isso acabou piorando ainda mais a situação.

A Tecnologia não é Neutra

Por que tais perigos imprevistos se desenvolvem? Vamos olhar o problema por meio de duas perspectivas. A primeira emprega uma visão a partir da filosofia da tecnologia, como se ela fosse neutra. Frequentemente, presumimos que a tecnologia da informação e a tecnologia de rede são neutras, no sentido de que simplesmente facilitam a troca de informações, e nada mais. Douglas Pryer, no início de 2012, observou que “muitos ainda não entendem que o impacto mais profundo da tecnologia da informação na guerra pode ser visto na crescente importância da dimensão moral da guerra”³¹. Um considerável número de filósofos da tecnologia mostrou que a mesma está, na realidade, muito longe de ser neutra e influencia o comportamento e as ações humanas³².

Peter Paul Verbeek usa o termo “mediação tecnológica” para descrever o fenômeno. A

tecnologia fica entre o usuário e o mundo real, portanto podemos afirmar que ela atua entre o usuário e a realidade. Verbeek explica parcialmente suas opiniões se referindo ao campo da ultrassonografia. Novas dimensões existem na área médica em decorrência da disponibilidade das imagens do feto mediadas pela tecnologia da assim chamada emissão ultrassônica. Contudo, como toda tecnologia, a emissão de ultrassom não é neutra. Ela cria novos dilemas para os usuários. Por exemplo, uma questão de aborto pode surgir se uma consulta de ultrassom revelar que o feto possui alguma deformação genética³³.

Em outras palavras, a imagem mediada pela tecnologia influencia o comportamento do processo decisório dos profissionais médicos e dos pais envolvidos. O mesmo ocorre no caso ROVER. Por mais nítidas que sejam suas imagens gráficas, elas apenas sugerem que eventos estão ocorrendo no terreno. Na realidade, você está vendo eventos transmitidos por uma tecnologia.

Essa transmissão funciona entre a realidade no terreno e a tela de um *laptop*, por meio de imagens de vídeo ou térmicas, captadas em tempo real por um veículo aéreo tripulado ou não tripulado. Os pontos na tela não mostram a realidade que o observador vê, e sim interpretações da realidade, neste caso, por meio de imagens térmicas. Muito semelhante à emissão de ultrassom, as imagens ROVER podem ajudar a coletar dados, o que era impossível no passado. No entanto, devemos ter cuidado quando trabalhamos com essas tecnologias.

Vários fatores influenciam a forma como essas imagens são usadas. Um deles se relaciona com as escolhas que os planejadores de interfaces tecnológicas têm feito quanto aos textos fundamentais, cores, ícones, posições de botões etc, recursos que acabam influenciando as prioridades do usuário de acordo com a sua perspectiva (“se uma luz vermelha começa a piscar, deve ser importante”).

Essa tecnologia também muda o comportamento das pessoas. No caso do incidente em Kunduz, as imagens ROVER influenciaram a percepção da realidade do comandante e possivelmente mudaram seu processo decisório. O discernimento de

que a tecnologia proporciona uma visão negociada e não neutra pode ajudar-nos a melhor entender os dois primeiros perigos, a visão de *Predator* e a incorreta interpretação de imagens.

O Conceito da Prática

A segunda perspectiva analisa o conceito de “práticas”. Diversos teóricos utilizam o conceito da prática (normativa) para sugerir que há uma relação entre ações certas ou corretas e o contexto em que essas ações são realizadas³⁴. O conceito da prática afirma que ações ocorrem em um contexto específico com padrões específicos, respeitando as “regras do jogo” para a prática³⁵.

Até certo ponto, as regras do jogo até definem a prática. Por exemplo, as regras do futebol ou xadrez não apenas definem seus respectivos jogos como também os tornam possíveis. Nesse sentido, a doutrina da Defesa determina as ações militares, e as regras de engajamento permitem que militares cumpram as ações militares. No caso das regras de engajamento, elas podem mudar durante a missão.

Estrutura e direção. Deve-se distinguir entre estrutura e direção com respeito ao conceito de prática³⁶. As regras, procedimentos e padrões que fundamentam as ações e competências de uma prática também caracterizam sua estrutura. Nesse aspecto, o termo “regras” significa as “regras do jogo” ou padrões que se constituem a prática³⁷.

Pense de novo no futebol, no qual a regra que não pode usar a mão define o jogo. Essa regra permite que o jogo de futebol seja possível, estabelecendo claramente que não é rúgbi. Os manuais, códigos de conduta e normas de procedimento frequentemente documentam a estrutura de uma prática.

Várias regras desempenham papéis no caso do ataque aéreo de Kunduz — as regras para comando e controle na estrutura hierárquica entre o comandante e o piloto; uma diretrix do General McChrystal; as regras de engajamento aplicáveis à operação; regras para solicitação de ataques aéreos em situações específicas; padrões para comunicação entre informantes e o centro

de comando; e procedimentos para o lançamento de bombas. Essas regras fazem sentido apenas no contexto militar.

A direção se refere às convicções fundamentais que conduzem pessoas a desempenharem suas tarefas em suas várias práticas. Essas são as convicções mais profundas de uma pessoa com respeito às ações que desempenha. As convicções também são o etos da profissão. A direção se relaciona com os antecedentes culturais e a perspectiva do mundo³⁸. Ela influencia a maneira que regras funcionam em uma prática e a forma que interpretamos regras em situações específicas³⁹.

Integrantes das Forças Armadas envolvidos no incidente de Kunduz tinham uma convicção a respeito da finalidade do seu trabalho. A primeira preocupação do Gen McChrystal, Comandante das ISAF, era a segurança dos civis afegãos. A preocupação principal do comandante alemão era proteger seu próprio pessoal contra insurgentes.

A tecnologia conecta as práticas. Não podemos entender o papel da tecnologia na prática militar sem nos referirmos ao contexto social específico em que usamos a mesma.

Como o conceito da prática funciona no enquadramento das capacidades facilitadas por redes? Atualmente, nos referimos aos participantes de uma operação capacitada por redes como nós. Esse termo baseia-se em uma visão mecanicista de como os militares trabalham em operações capacitadas por rede. Ao imaginar que suas tecnologias são neutras, criadores e usuários presumem que a vinculação de diferentes nós por meio da tecnologia é uma atividade neutra.

Contudo, no caso do ataque aéreo de Kunduz, vimos que ao introduzirmos a tecnologia, ela não apenas vinculou nós na rede como também vinculou práticas que anteriormente operavam mais ou menos independentes (como a conduta do piloto, o papel do JTAC e a ação do comandante). O uso do sistema ROVER, cuja intenção é apoiar o JTAC, também vinculou os pilotos com o comandante da ERP, “turvando” assim a estrutura e a direção das duas práticas independentes. Esse turvamento pode provocar os perigos imprevistos

mencionados no início deste artigo, bem como a má interpretação das informações. Erros de procedimento ocorrem como consequências diretas da conexão de práticas distintas.

O conceito de prática esclarece que o soldado não é apenas um nó em uma rede, um apertador de botões balizado por regras, um agente motivado pelo objetivo, mas também alguém com convicções sobre como desempenhar sua tarefa corretamente. Essa convicção também relaciona as regras do jogo em várias práticas. Um piloto que realiza um bom trabalho no espaço o faz de forma diferente de um engenheiro que conduz um bom trabalho no campo. Em um ambiente de redes, as práticas se vinculam umas às outras com velocidade sem precedentes.

Hierarquia versus rede. Um leitor crítico talvez perceba que sempre existiu muita cooperação entre as práticas dentro do ambiente militar. Com certeza isso é verdade, mas os meios de comunicação tradicionalmente hierárquicos vincularam as

práticas, e os meios de comunicação tradicionais, como o rádio, serviam para confirmar a estrutura hierárquica, capacitando a troca de informações por meio das linhas de comando.

O que é diferente hoje é que as tecnologias em rede vinculam todas essas práticas variadas. Essas tecnologias supostamente “neutras” podem causar rixas entre as diferentes “estruturas” que as aplicam. De repente, ficou incerta a regra de que a prática deve prevalecer e que papel a prática deve desempenhar. Um exemplo recai sobre o piloto de um VANT que executa tanto as tarefas de piloto de caça quanto as de um reconhecimento.

Esse problema não surgiu anteriormente devido à natureza hierárquica da prática militar: se conflitos ocorriam, a hierarquia determinava a solução. Contudo, com o advento da tecnologia de rede, o número de interações aumentou e tornou-se multidimensional. Como resultado, a probabilidade de regras e orientações conflitantes tem aumentado.



Força Aérea dos EUA, Sgt Lakisha Croley

Integrantes do 3º Esquadrão de Operações de Suporte Aéreo, da Força Aérea dos EUA, conduzem um treinamento conjunto com militares do Exército dos EUA, Área de Treinamento Donnelly, Alasca, 14 Jun 11.

A introdução da tecnologia de rede também pode gerar conflitos nas orientações de várias práticas, especialmente se seus usuários não atentarem que sua ação pode facilmente interferir nos limites de outro usuário. No caso de Kunduz, as *orientações* dos pilotos e do comandante da ERP entraram em conflito: os pilotos queriam realizar o ataque aéreo de uma forma mais segura possível, considerando a presença de civis e de infraestrutura, mas o comandante da ERP acreditava que tinha que proteger seu próprio pessoal contra um ataque insurgente.

Podemos portanto chegar à conclusão que a tecnologia que se presume ser neutra pode e realmente vincula práticas normalmente desconectadas. Além disso, mesmo quando as práticas interagiam no passado, isso era feito com clareza, ou seja, por meio de um comandante comunicando com outro comandante.

Se olharmos minuciosamente as várias práticas nas quais indivíduos decidiram e agiram, concluiremos que as tecnologias capacitadas por redes talvez de fato tenham sido parcialmente responsáveis pela tragédia em Kunduz. Assumimos que era evidente que um conjunto de regras deveria prevalecer, quando, na realidade, essa clareza não existia⁴⁰.

A Dinâmica da Comunicação

Uma das premissas relacionadas com as operações capacitadas por redes é que elas melhorariam as comunicações e o processo decisório. Está provado que nem sempre é o caso. Às vezes, o oposto talvez esteja certo, como demonstrei quando me referi ao ataque aéreo de Kunduz.

Na dinâmica da comunicação nas operações capacitadas por rede, frequentemente falta uma visão clara a respeito da autoridade no terreno e quem está autorizado a decidir. Portanto, os militares trabalhando em um ambiente de rede talvez enfrentem uma quantidade de perigos imprevistos:

- O primeiro é o perigo de desenvolver uma “visão de *Predator*”.

- O segundo é a interpretação incorreta das imagens na tela.

- O terceiro é a incapacidade de manter as comunicações eficientes e trocar informações em momentos críticos.

Para esclarecer as causas fundamentais desses perigos associados às operações capacitadas por rede, busquei mostrar que a tecnologia não é neutra. As informações visuais que ela apresenta oferecem uma visão parcial da realidade.

Também introduzi o conceito de “prática” para demonstrar que tensões podem surgir durante as operações capacitadas por redes devido aos diferentes arranjos estruturais e orientações específicas de cada usuário da rede. No caso do ataque aéreo de Kunduz, as diferentes “regras” do JTAC, dos pilotos e do comandante da ERP entraram em conflito.

Precisamos introduzir novas medidas para evitar tais conflitos no futuro. O treinamento em como lidar com conflitos é necessário. Durante uma operação apoiada por uma rede, por exemplo, o usuário pode perguntar se sua área de prática exige a interpretação de dados visuais como informações técnicas, táticas ou estratégicas. No caso das imagens ROVER, parece que o comandante usou imagens visuais destinadas ao JTAC para decidir e as consequências acabaram revelando que o mesmo havia extrapolado seu nível de responsabilidade.

As tensões não surgem à tona se houver previsibilidade das circunstâncias. Os técnicos na área de operações capacitadas por redes tendem a esquecer da prática militar, o contexto social no qual as operações militares ocorrem. Inerente à prática militar é o fato de que as circunstâncias nem sempre são previsíveis. Apenas quando ocorrem situações estressantes e nebulosas (como o sequestro de uma viatura de combustível) fica claro que tais tecnologias não são neutras e que possuem aspectos persuasivos e comportamentais.

Para evitar mais incidentes como os descritos neste artigo, os militares precisam entender que a tecnologia não é neutra e que a mesma pode levar a um ofuscamento imperceptível das práticas. É essencial que o operador militar identifique a estrutura, suas áreas de responsabilidade e suas regras.

Isso não significa que todos os usuários devem estar conscientes da estrutura interna de todas as práticas. Contudo, a apresentação da mesma pode ajudar a determinar quando utilizá-la ou quando outras práticas talvez sejam mais apropriadas.

Talvez seja interessante examinar a relação entre as diferentes práticas para identificar as possibilidades de cooperação. Um bom exemplo é a relação entre o JTAC e um piloto, onde existe uma excelente cooperação.

A tensão nem sempre pode ser resolvida, porque talvez resida em um nível mais profundo, por exemplo, inserida na própria prática. A tensão talvez possa significar que a cooperação não seja desejável. Se as tarefas de duas práticas são conflitantes ou as diferenças de estrutura geram incompatibilidade (as regras, procedimentos e ordens estão em desacordo entre si), talvez seja mais prudente trabalhar somente ao lado de um parceiro. **MR**

REFERÊNCIAS

1. "Light'm all up", *NRC Next*, 15 Apr. 2010.
2. Equipe do *Spiegel*, "New Allegations Against German Officer Who Ordered Kunduz Air Strike", *Spiegel Online*, 21 Sep. 2009, disponível em: <<http://www.spiegel.de/international/world/investigation-in-afghanistan-new-allegations-against-german-officer-who-ordered-kunduz-air-strike-a-650200.html>>, acesso em: 11 mar. 2013.
3. GOETZ, John; HAMMERSTEIN, Konstantin von; e STARK, Holger. "NATO's Secret Findings—Kunduz Affair Report Puts German Defense Minister Under Pressure", *Spiegel Online*, 19 Jan. 2010, disponível em: <<http://www.spiegel.de/international/germany/nato-s-secret-findings-kunduz-affair-report-puts-german-defense-minister-underpressure-a-672468.html>>, acesso em: 26 jun. 2012.
4. Para obter informações mais detalhadas sobre este caso, consulte, por exemplo, BARON, W. DUCHEINE, P.A.L. "De luchtaanval in Kunduz", *Militaire Spectator* 179 (2010): p. 493-506.
5. Por exemplo, DOTY, Joe e DOTY, Chuck. "Command Responsibility and Accountability", *Military Review* (January-February 2012): p. 25-38; PRYER, Douglas. "Steering America's Warship Toward Moral Communication (and Real Success) in the 21st Century", *Military Review* (January-February 2012): 24-34; MAJOR, A. Edward. "Law and Ethics in Command Decision Making", *Military Review* (May-June 2012): p. 61-74.
6. Muito já foi escrito sobre as operações de capacidades em rede; consulte, por exemplo, ALBERTS, D.S.; GARSTKA, J.J.; e STEIN, F.P. *Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority* (Washington DC: Department of Defense, Center for Advanced Concepts and Technology, 1999).
7. OSINGA, Frans. "Netwerkend de oorlog in?" *Militaire Spectator* 172 (2003): p. 433-45.
8. OSINGA, Frans. "Netwerkend de oorlog in?" *Militaire Spectator* 173 (2004): p. 5-24.
9. Os filósofos da tecnologia se concentram em como a tecnologia pode melhor ser entendida ao tirar proveito dos conceitos do campo de filosofia.
10. As imagens de vídeo foram lançadas on-line pela Bild: disponível em: <<http://www.bild.de/video/clip/air/kunduz-10591806.bild.html>>, acesso em: 12 mar. 2013.
11. "U.S. general sees strike aftermath", *BBC News*, 5 Sep. 2009, disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/8239790.stm>, acesso em: 26 jun. 2012.
12. "Defensie straft Duitse kolonel niet om raketaanval", *NRC Handelsblad*, 20 ago. 2010, disponível em: <http://vorige.nrc.nl/buitenland/article2605462.ece/Defensie_straftDuitse_kolonel_niet_om_raketaanval>, acesso em: 26 jun. 2012.
13. "Kunduz Bombing Taught Germany Nothing, War Crimes Expert Says", *Deutsche Welle*, 4 Sep. 2010, disponível em: <<http://bit.ly/14Kbopv>>, acesso em: 12 mar. 2013.
14. GOETZ, John; VON HAMMERSTEIN, Konstantin; e STARK, Holger. "NATO's Secret Findings—Kunduz Affair Report Puts German Defense Minister Under Pressure", *Spiegel Online*, 19 Jan. 2010, disponível em: <<http://www.spiegel.de/international/germany/nato-s-secret-findings-kunduz-affair-report-puts-german-defense-minister-underpressure-a-672468.html>>, acesso em: 28 abr. 2010.
15. *Ibid.*
16. CALL, Steve. *Danger Close: Tactical Air Controllers in Afghanistan and Iraq* (College Station: Texas A&M University, 2007). Isto se refere à qualidade viciante de filmagem tirada e transmitida pelo *Predator*, o VANT mais frequentemente usado no Afeganistão.
17. CHANDRASEKARAN, Rajiv. "NATO probing deadly airstrike", *Washington Post Foreign Service*, 5 Sep. 2009, disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/09/04/AR2009090400543.html>>, acesso em: 26 jun. 2012.
18. CALL, 72.
19. GOETZ, VON HAMMERSTEIN e STARK.
20. Equipe do *Spiegel*, "German Airstrike has changed everything", *Spiegel Online*, 14 Sep. 2009, disponível em: <<http://www.spiegel.de/international/world/0,1518,648925,00.html>>, acesso em: 5 jul. 2010.
21. *Ibid.*
22. As imagens de vídeo foram lançadas on-line pela Bild, disponível em: <<http://www.bild.de/video/clip/air/kunduz-10591806.bild.html>>.
23. GOETZ, VON HAMMERSTEIN e STARK.
24. CHANDRASEKARAN, Rajiv. "Sole Informant Guided Decision on Afghan Strike", *Washington Post Foreign Service*, 6 Sep. 2009, disponível em: <http://articles.washingtonpost.com/2009-09-06/world/36922351_1_taliban-insurgents-taliban-fighters-nato-mission>, acesso em: 11 mar. 2013.
25. GOETZ, VON HAMMERSTEIN e STARK.
26. Este relatório em circulação pela mídia foi contradito em um relatório divulgado secretamente. No relatório divulgado secretamente, os administradores de distrito alegam que a mídia fez confusão com a matéria de combustível grátis. O relatório foi divulgado secretamente por meio de wikileaks.org.
27. "Light'm all up", *NRC Next*, 7 Apr. 2010.
28. WOOD, David. "Holding fire over Afghanistan—Airman adapts to the McChrystal directive", *Air Force Magazine*, January (2010): p. 28-32, 30.
29. GOETZ, VON HAMMERSTEIN e STARK.
30. *Ibid.*
31. PRYER, 32.
32. Consulte, por exemplo, IHDE, Don. "Bodies in Technology",

Electronic Mediations, vol. 5 (Minnesota: University of Minneapolis Press, 2002); e VERBEEK, Peter Paul e SLOB, A.F.L., eds., *User Behavior and Technology Development: Shaping Sustainable Relations Between Consumers and Technologies* (Dordrecht: Springer Verlag, 2006).

33. VERBEEK, Peter Paul. "Obstetric Ultrasound and the Technological Mediation of Morality: A Postphenomenological Analysis", *Human Studies* 31 (2008): p. 11-26.

34. O mais conhecido é Alasdair MacIntyre. Consulte MACINTYRE, Alasdair *After Virtue: A Study in Moral Theory* (London: Duckworth, 1981).

35. JOCHEMSEN, Henk; HOOGLAND, Jan e GLAS, Gerrit. *Verantwoord Medisch handelen, proeve van een christelijke medische ethiek* (Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 1997).

36. Esta distinção é feita por JOCHEMSEN, HOOGLAND, e GLAS (1997).

37. A analogia com um jogo de xadrez pode esclarecer isso: as regras do jogo fazem com que o jogo de xadrez seja possível; elas consistem no jogo. Um jogador pode aprender as regras de cor para conseguir jogar, mas esse "know-how" não é suficiente para tornar-se um jogador

de xadrez excelente. Os jogadores precisam ativamente ficar envolvidos nos jogos para saber como melhor aplicar as regras em situações específicas. Hoogland e Jochemsen declaram: "[saber como] é uma conscientização intuitiva das regras, consistindo na capacidade de agir segundo uma regra e avaliar a correção de sua aplicação". HOOGLAND, Jan e JOCHEMSEN, Henk. "Professional autonomy and the normative structure of medical practice", *Theoretical Medicine and Bioethics* 21 (2000): p. 457-75.

38. HOOGLAND e JOCHEMSEN, p. 466.

39. No caso do jogo de xadrez, direção é a estratégia que o jogador usa no decorrer do jogo. A padronização também entra em jogo aqui, já que podemos falar de boas e más estratégias. As regras de um jogo não determinam o curso do jogo, mas como executar o jogo corretamente.

40. GEBAUER, Matthias e GOETZ, John. "Deadly Bombing in Kunduz-German Army Withheld Information from U.S. Pilots", *Spiegel Online*, 21 Feb. 2010, disponível em: <<http://www.spiegel.de/international/germany/0,1518,675229,00.html>>, acesso em: 5 jul. 2010.

Uma Lesão, Não um Transtorno

Frank Ochberg

O DIAGNÓSTICO DE TRANSTORNO de Estresse Pós-Traumático (TEPT; em inglês: *Post-Traumatic Stress Disorder* — PTSD) é aceito desde 1980. E isso é algo bom. Então por que agora o assunto vem gerando polêmica nas manchetes? Por que alguns clínicos, como eu, juntamente com uma ampla gama de defensores de veteranos, associações de mulheres e outros, argumentamos em prol de mudar o nome do diagnóstico para Lesão de Estresse Pós-Traumático (*Post-Traumatic Stress “Injury” — PTSI*)?

O Gen Ex Peter Chiarelli, antigo Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, em grande parte inspirou esse argumento. Após dois rodízios de contingentes no Iraque, o Gen Chiarelli ficou muito preocupado com as crescentes taxas de suicídio no Exército. Analisou todas as ocorrências e concluiu que tanto os homens quanto as mulheres das Forças Armadas odeiam o termo “transtorno” e preferem sofrer em silêncio a ter de tolerar esse rótulo. “Para um soldado que vê o tipo de coisa que os soldados veem e vivem no campo de batalha de hoje, ser informado de que o que ele está sofrendo é um transtorno é algo extremamente prejudicial”, diz ele. “*Não é um transtorno. É uma lesão*”.

Jonathan Shay, Doutor em Medicina e Ph.D., e eu concordamos com o General Chiarelli. Escrevemos a John Oldham, Doutor em Medicina e Presidente da American Psychiatric Association (APA) [Associação Psiquiátrica Americana, em tradução livre], em 7 de abril de 2012, propondo que a nova edição do *Diagnostic and Statistical Manual* [“Manual de Diagnóstico

e Estatística”, em tradução livre], atualmente em revisão, adote o termo PTSI. Asseveramos que há uma crise de suicídio, um estigma e uma falta de entendimento afetando os jovens veteranos. Qualquer coisa que os ajude a buscar auxílio é digna de consideração. Argumentamos que o termo também afeta os sobreviventes civis do trauma — vítimas de crimes, mulheres estupradas e maltratadas e outros que são acometidos pela síndrome. Finalmente, explicamos como o modelo de “lesão” se aplica à história, teoria e tratamento dessa condição (isso inclui jornalistas que fazem a cobertura das guerras e apresentam altos índices de PTSD; acreditamos que eles também são acometidos pelo problema no desempenho de sua função e se assemelham mais aos fisicamente feridos do que aos doentes mentais crônicos).

Desde abril de 2012, essa nova nomenclatura tem recebido o apoio de uma ampla gama de indivíduos — alguns falam em nome de grupos de veteranos, outros estão ligados a associações de mulheres e ainda outros representam organizações que defendem as necessidades das populações traumatizadas.

Mulheres que sobreviveram ao estupro, incesto e maus-tratos demandam o reconhecimento de sua dignidade junto à APA. Solicitam à Associação que mantenha intacto o conceito básico do transtorno de estresse pós-traumático, mas que aprimore o nome para algo que elas consideram mais preciso, esperançoso e digno.

Muitos dos que defendem a mudança de nome são homens e mulheres que receberam o

Frank Ochberg, Doutor em Medicina, é Professor Clínico de Psiquiatria na Michigan State University, em East Lansing, em Michigan. É um veterano da Guerra do Vietnã e presta consultoria a várias organizações de

veteranos sem fins lucrativos. É um dos fundadores do conselho administrativo da International Society for Traumatic Stress Studies e um dos pioneiros no tratamento do Transtorno de Estresse Pós-traumático.



Integrantes da 1ª Divisão de Cavalaria cumprimentam os participantes da Operação *Proper Exit*, no Camp Taji, Iraque, 4 Feb 10. A operação destinava-se a levar veteranos feridos em combate de volta ao Iraque e aos lugares onde sofreram a baixa para trazer um sentido de conclusão às suas experiências em combate.

diagnóstico de PTSD e são gratos pela ajuda que têm recebido, mas solicitam que a APA renomeie a condição, passando a adotar o termo “lesão”. Afirmam que se sentirão menos estigmatizados. Também explicam como o conceito de lesão, em vez de transtorno, faz jus às suas experiências. Eram sãos no passado, mas sofreram um abalo. Quando seus terapeutas, patrões, amigos e entes queridos os tratavam como sobreviventes a lesões com ferimentos persistentes, eles conseguiam curar-se. Quando se sentiam como pacientes mentais e eram tratados como portadores de uma deficiência preexistente, a cura não parecia existir.

Entre os que compartilham dessa preocupação estão líderes de longa data, que entendem o impacto da violência — incluindo o antigo diretor do National Institute of Mental Health (“Instituto Nacional de Saúde Mental”), Bertram S. Brown. Esses líderes incluem, ainda, Charles Figley, presidente fundador da International

Society for Traumatic Stress Studies (“Sociedade Internacional para Estudos de Estresse Traumático”), e feministas de destaque, como Gloria Steinem. Vários autores de livros que documentam suas lutas traumáticas, bem como profissionais de saúde mental dos Departamentos de Defesa e de Assuntos de Veteranos, também compartilham dessa preocupação.

Jonathan Shay e eu enviamos essas cartas de apoio à APA. Esperamos que aqueles que detêm o poder de nomear os distúrbios psiquiátricos acabarão sendo persuadidos, seja ou não essa mudança adotada na atualização em curso do *Diagnostic and Statistical Manual*.

Argumentos Contra

Até esta data, os integrantes do comitê do *Diagnostic and Statistical Manual-5* nos apresentaram os seguintes argumentos contra a mudança do nome “transtorno” para “lesão”:

- A mudança de nome não fará diferença alguma.
- Há outras formas muito mais eficientes de combater o estigma.
- Transtorno é um termo já existente no *Diagnostic and Statistical Manual*, cuja definição se aplica claramente à realidade do PTSD.
- O Departamento de Defesa dos EUA pode usar o nome que desejar (ex.: as Forças Armadas canadenses emprega “lesão por estresse operacional”). O Departamento de Defesa, não a APA, deve mudar o nome.
- A medalha *Purple Heart* [conferida a soldados feridos durante o combate — N. do T.] irá conferir honra e reconhecer traumas psicológicos. (Precisamos nos empenhar nisso para os casos de PTSD adquirido em condições válidas.)
- O PTSD tem elementos genéticos e a mudança de nome pode reduzir a ênfase na etiologia e tratamento biológicos.

Argumentos a Favor

Em resposta a esses seis argumentos apresentados pelos membros do comitê do *Diagnostic*

and Statistical Manual-5, oferecemos as seguintes observações:

- A mudança de nome faria diferença para as mais de cem pessoas cujas cartas de apoio foram enviadas à APA e para os milhares que informaram a Associação diretamente sobre o assunto. As pessoas rotuladas com “transtorno” afirmam que o rótulo “lesão” melhoraria suas vidas. Essa evidência deve ser reconhecida, signifique ou não que mais pessoas buscarão tratamento.
- Certamente, podem existir outros caminhos para combater o estigma. Vamos trabalhar em todas essas direções. Também devemos compreender que uma mudança de nome pela APA indicará algo muito positivo para aqueles que esperam pela nossa iniciativa como liderança. Significaria que “levamos isso a sério. Escutamos nossos pacientes. Aderimos ao movimento para tratar com respeito aqueles que possuem feridas invisíveis.
- A APA, no *Diagnostic and Statistical Manual*, define “transtorno” com características que se aplicam ao PTSD. Concordamos. Contudo, o PTSI é no mínimo igualmente



Exército dos EUA, D. Myles Cullen

O antigo Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército, Gen Ex Peter Chiarelli, discute o Relatório de Promoção da Saúde, Redução de Riscos e Prevenção do Suicídio no Exército durante uma coletiva de imprensa no Pentágono, 29 Jul 10.

aplicável como designação. Temos diagnósticos no *Diagnostic and Statistical Manual* que usam outros termos, em vez de transtorno. Ainda que a palavra “transtorno” pareça ser inofensiva para os responsáveis pela elaboração do *Diagnostic and Statistical Manual*, não se deve negar a evidência de que o termo é degradante para muitos dos que recebem esse rótulo.

- Os órgãos militares e de veteranos do Canadá mudaram os nomes de suas clínicas para Centros de “Lesão por Estresse Operacional” e constataram que a iniciativa foi um sucesso. Isso torna evidente que nomes e títulos importam. Em vez de simplesmente dizer “deixe o Departamento de Defesa mudar” (uma mudança que não traria benefício algum para os civis traumatizados), usemos a experiência canadense para avançar.

- A condecoração Purple Heart conferirá honra, e, quando a APA alterar a nomenclatura de PTSD para PTSI, será muito mais fácil conquistá-la. Baseamos essa conclusão em sondagens que fizemos nos Estados Unidos e no Canadá. O Canadá tem uma Medalha por Sacrifício para o PTSD, justificada para situações de serviço militar sob condições cuidadosamente definidas. No entanto, o Pentágono precisa de mais motivos para mudar as regras para a concessão da Purple Heart. Fontes governamentais afirmam que a mudança para PTSI seria essencial.

- Os psiquiatras biológicos não têm razão para temer que uma mudança de nome vá inibir a pesquisa sobre os fatores genéticos relacionados. Há fatores constitucionais em jogo, que determinam quem é acometido pelo problema após ser exposto a eventos traumáticos e quem apresenta



Exército dos EUA, Cb Daniel Stoutamire

Cb Steven Patterson (da Reserva Remunerada), à esquerda, é cumprimentado por companheiros durante sua visita ao Camp Liberty, Iraque, 30 Jun 11. Patterson, portador do transtorno de estresse pós-traumático, retornou ao Iraque, juntamente com outros militares feridos em combate, como participante da Operação *Proper Exit*, um projeto destinado à reabilitação de veteranos feridos nos conflitos no Iraque e no Afeganistão.

dificuldades de recuperação. Há a vulnerabilidade biológica e a capacidade de recuperação biológica. A comunidade científica terá o mesmo nível de estímulo para conduzir pesquisas e estudos sobre o tratamento e formas de prevenir e amenizar os sintomas após a mudança de nome de PTSD para PTSI.

O Canadá tem uma Medalha por Sacrifício para o PTSD, justificada para situações de serviço militar sob condições cuidadosamente definidas.

Preciso, Digno e Esperançoso

Há outra preocupação que precisamos abordar. Alguns acreditam que nós que defendemos a mudança de nomenclatura somos motivados pelo desejo de reduzir os benefícios e auxílios-doença, por estarmos ligados às Forças Armadas ou ao governo. Isso é uma tentativa de desviar o assunto. Nossa motivação para mudar o nome para “lesão” baseia-se na convicção de que há muitos que merecem ajuda, incluindo benefícios, e que mantêm sua condição em segredo devido ao estigma e ao medo.

A APA mudará os elementos do diagnóstico como delineado nas versões preliminares do *Diagnostic and Statistical Manual-5*. Tais mudanças são muito mais importantes do que uma simples alteração de nome para aqueles que talvez busquem uma razão para limitar os recursos destinados a cobrir os casos dessa condição. Na verdade, se a APA mudar o nome para PTSI, todos nós precisaremos deixar claro que fizemos isso porque nossos atuais pacientes, pacientes em potencial e defensores de sua causa nos convenceram que isso era preciso, digno e esperançoso. Contudo, *não* estamos sugerindo que as consequências do estresse traumático sejam menos significativas, dolorosas e capazes de provocar deficiências. De fato, acreditamos que uma mudança de nome ajudará a proteger os benefícios ao gerar maior conscientização e apoio público para aqueles que sofrem da lesão psicológica característica da guerra violência e crueldade humana.

Em resumo, a denominação PTSI é um termo melhor que PTSD. É precisa. Faz jus à condição. Os que sofrem dessa condição a preferem. A APA seria reconhecida e geraria respeito para seus pacientes, caso adotasse esse aperfeiçoamento na terminologia diagnóstica. **MR**

A Engenharia de Fortificação e Construção no Contexto das Guerras do Século XXI

Coronel R/1 Alvaro Vieira, Exército Brasileiro

“The lethality of modern world weapon system makes the future battlefield an increasingly hostile environment. For this reason, the engineers should place a high priority on protecting the force.”

—Gen Frederic A. Drummond (2002)

A ENGENHARIA DE FORTIFICAÇÃO e Construção sempre foi um dos mais importantes integrantes dos elementos de defesa na história das guerras. Gigantescas estruturas foram construídas no passado tanto para deterem o movimento do inimigo como para protegerem o território dos ataques adversários. A muralha da China, os imponentes fortes litorâneos e os incontáveis castelos da antiga Europa são monumentos evidentes daquela doutrina. Na medida em que se aumentou a mobilidade das forças terrestres, essas enormes construções estáticas tornaram-se verdadeiros dinossauros fáceis de serem abatidos ou desbordados pelos exércitos modernos. A malsucedida Linha Maginot é um exemplo notório dessa estratégia arcaica; construída para proteger a fronteira leste da França, antes da Segunda Grande Guerra, essa construção defensiva foi facilmente flanqueada pelas tropas alemãs.

Nos dias atuais, a arte das fortificações tem sido praticamente desconsiderada nos estudos táticos, por admitir-se que a atual mobilidade e poder de fogo dos exércitos modernos são capazes

de tornarem antiquadas estruturas estáticas de defesa. Esse pensamento é reforçado pela falsa premissa de que a tecnologia reduz a necessidade da presença física do homem em combate e, por conseguinte, da sua proteção. A realidade, no entanto, tem demonstrado o contrário. O poder de fogo das armas tem realmente aumentado, tanto em capacidade de destruição quanto em eficiência. É exatamente por isso que, embora o conceito de obstáculos estáticos tenha mudado muito nos últimos tempos, a necessidade de se erigir construções para proteção de pessoal e material passou a ser maior atualmente do que era no passado.

A maior mobilidade dos exércitos modernos permite às tropas atuar e cobrir simultaneamente áreas muito maiores de terreno. Com isso, faz-se indispensável a proteção das frações dispersas, sabendo-se hoje que os materiais e a tecnologia utilizada com esse fim não se desenvolveram tanto quanto as demais tecnologias de emprego militar. A necessidade de pesquisas nessa área tornou-se preocupante à doutrina dos exércitos modernos, pela necessidade de se colocar à disposição dos comandantes os meios indispensáveis à proteção de seu pessoal, material e suprimento. No passado, as trabalhosas e largamente empregadas construções com sacos de areia constituíam o principal expediente utilizado em campanha; hoje se sabe que novos materiais e métodos construtivos

O Coronel Alvaro Vieira é oficial da reserva do Quadro de Engenheiros Militares e professor do Instituto Militar de Engenharia (IME) desde 1982. Oriundo da Arma de Engenharia (Turma AMAN/1971) é graduado em Engenharia de Fortificação e Construção pelo IME e mestre em Engenharia Civil pela PUC/RJ. Durante a sua carreira, serviu no 1ºBECmb, 7ºBECnst, 4ºBECmb, 4ºBECnst e 2ºGECnst.

Fez estágio de um ano no Laboratório de Geotecnia do Waterways Experiment Station (Vicksburg, MS), do Corpo de Engenheiros do Exército dos EUA. É coautor do livro Estradas – Projeto Geométrico e de Terraplenagem e publicou quase uma centena de artigos técnicos sobre pavimentação rodoviária e trafegabilidade de veículos militares em congressos e revistas nacionais e estrangeiras.



A montagem das células da *concertainer* é feita facilmente por três militares.

podem proporcionar uma proteção muito mais eficiente e com muito menos trabalho.

O Corpo de Engenheiros do Exército dos Estados Unidos é o responsável pela pesquisa e desenvolvimento de tecnologia de interesse da Engenharia de Combate do Exército norte-americano e há mais de 50 anos estuda os efeitos das armas convencionais e nucleares nas edificações; no Manual Técnico de Engenharia FM 5-103 *Sobrevivência (Survivability)* encontram-se disponíveis parâmetros técnicos para projeto e execução de instalações de proteção, baseados em resultados experimentais em escala real.

Mais recentemente, as pesquisas têm se direcionado para três novas áreas: o desenvolvimento de materiais de construção leves e de uso simples; programas de computador para auxílio às decisões da Engenharia de Combate; e adaptação e proteção de edificações existentes contra atos de terrorismo.

Dentre as novas tecnologias desenvolvidas pela Engenharia de Fortificação e Construção merecem destaque as seguintes:

- Geocélula sintética para confinamento de solo
- Barreira portátil do tipo *concertainer*
- Abrigos provisórios de uso múltiplo
- Adaptação de edificações civis para uso militar
- Recuperação de construções danificadas
- Proteção de instalações contra atos terroristas
- Melhorador de trafegabilidade de terrenos de baixa resistência

Geocélula Sintética para Confinamento de Solo

A geocélula sintética para confinamento de solo foi o primeiro de uma série de materiais desenvolvidos especificamente para as Unidades de Engenharia de Combate para construção de estradas em terrenos arenosos, travessia de talvegues rasos e solos moles. Posteriormente, as geocélulas foram adaptadas para construção de barreiras para proteção de pessoal e material. As células são fabricadas por tiras texturizadas de polietileno de alta densidade, fortemente soldadas entre si, e, quando expandidas, se assemelham a enormes colmeias plásticas. As seções de geocélulas são fornecidas em feixes leves e compactos para facilitar o transporte. Durante a instalação, as seções permanecem flexíveis e fáceis de serem manuseadas.

Esse dispositivo tem se mostrado, também, um método expedito eficiente e de baixo custo para construção de barreiras de proteção contra os efeitos de ondas de choque e de estilhaços de munições convencionais. Quando preenchidas com solo, as geocélulas proporcionam proteção contra tiro direto de armas com calibre até .50 e contra estilhaços de artilharia e morteiros detonados a distâncias de até 1,5 m. Quando preenchidas com pedra britada, resultados experimentais têm mostrado capacidade de absorver o impacto de munições antitanque e de granadas autopropulsadas, garantindo proteção a veículos blindados leves e a edificações.

Outra característica favorável da geocélula é que a vida útil das construções onde elas são utilizadas ultrapassa em muito a das executadas com sacos de areia. Módulos experimentais mostraram



Após a montagem, as células são interligadas, formando barreiras de proteção.

apenas pequenas acomodações do material de enchimento após dois anos de construídos, sem nenhum comprometimento da sua eficácia. Quando não são mais necessárias, as seções de geocélula podem ser esvaziadas, recolhidas, fechadas e transportadas para reemprego em outro local.

Barreira Portátil do Tipo “*Concertainer*”

Concebida pelo Exército inglês, a *concertainer* consiste em um sistema de componentes portáteis semelhantes a grandes caixas de tela metálica revestidas internamente com manta sintética drenante, destinadas à construção expedita de barreiras de proteção, montáveis e reaproveitáveis.

O nome *concertainer* vem do acrônimo das palavras concertina e container, consistindo em um material de construção que, quando expandido, forma uma caixa, sendo preenchida com solo natural do próprio local e unida umas às outras, proporcionando proteção contra uma grande variedade de efeitos balísticos.

Depois da expansão, cada seção da *concertainer* tem aproximadamente 1,6 m de altura, 1,2 m de largura e 10 m de comprimento. As seções podem ser sobrepostas para duplicar a sua altura e unidas longitudinalmente para formar paredes de vários comprimentos.

Quando vazia, cada seção pesa aproximadamente 150 kg, permitindo que sua montagem e preparação para preenchimento sejam feitas por apenas

dois militares. O efeito protetor proporcionado pelo sistema *concertainer* é muito mais eficiente, simples e rápido do que todos os demais tipos executados convencionalmente com sacos de areia, sendo recomendados para áreas de depósitos de



Emprego da *concertainer* na proteção do acampamento das tropas alemãs no Afeganistão.

combustíveis, helipontos, postos de comando, posições de artilharia e de morteiro, e barreiras contra vários tipos de viatura. Diversas experiências recentes de emprego desse tipo de barreira foram feitas nos conflitos da Bósnia e de Kosovo, onde demonstrou um desempenho excepcional a custos bastante reduzidos em comparação com outras soluções expeditas.

Além das aplicações militares, a *concertainer* tem sido testada com sucesso em muitos tipos de obras emergenciais, como no controle de cheias de rios, estabilização de margens de canais e na construção de reservatórios de água.

Instalações Militares Temporárias

O deslocamento de grandes efetivos militares a grandes distâncias, para operações de longa duração, exige a construção de instalações temporárias cuja montagem seja rápida e que ofereçam condições mínimas de conforto e segurança. Para isso, a Engenharia de Construção deve dispor da tecnologia necessária à construção de instalações militares modulares, simples e de rápida montagem. Para isso, são normalmente utilizadas construções pré-moldadas de madeira ou galpões desmontáveis com estrutura de aço, com capacidade de acomodar até duzentos soldados, dotados



O enchimento mecanizado das células reduz o tempo de montagem das barreiras.

Andy Patton

de paredes e coberturas de lona com isolamento térmico, piso pré-fabricado, com iluminação e ventilação.

Abrigos Provisórios Semienterrados

Ainda que se considere o significativo aumento da mobilidade dos exércitos modernos, a necessidade de dispor e de utilizar abrigos provisórios em campanha continua indispensável. Em muitos Teatros de Operações a proteção das forças terrestres pode ser extremamente dificultada pelas condições do clima, terreno e carência de material de construção, tornando a construção de abrigos uma missão demorada, difícil e, muitas vezes, com resultados inadequados. Em substituição à técnica convencional de se construir camadas múltiplas de sacos de areia, a construção de pequenos abrigos desmontáveis, semienterrados e reaproveitáveis, tem se mostrado uma alternativa muito mais favorável, dispensando o uso de outros materiais de construção, economizando tempo e recursos e proporcionando uma proteção muito mais eficiente.

Os abrigos são executados com peças metálicas montáveis de alumínio corrugado, semelhantes ao material utilizado pela arma de Engenharia na construção de bueiros provisórios. Uma vez unidas entre si e cobertas com uma camada de solo, esses abrigos diminuem os efeitos da temperatura e aumentam o grau de proteção tanto contra impactos diretos quanto indiretos de vasta gama de munições.

Cada conjunto de placas metálicas pesa aproximadamente 270 kg e permite a construção de um abrigo com 4 m de comprimento, 3 m de largura e 2 m de altura. Quando não for mais necessário, o abrigo pode ser desmontado e transportado para reuso em novo local.

Esse tipo de abrigo tem sido testado pelas tropas de Engenharia de Combate do Exército norte-americano, apresentando resultados plenamente favoráveis. Considerando as peculiaridades das condições geográficas brasileiras, essa técnica parece reunir todas as características técnicas necessárias para emprego em todo território nacional, principalmente na região

amazônica, onde as metodologias convencionais de construção de abrigos temporários para as tropas de selva têm se mostrado inadequadas.

Ocupação e Proteção de Edificações Civis

As operações militares em regiões urbanas pressupõem a ocupação temporária de edificações civis para abrigo e proteção de homens e meios. Todos os recentes conflitos no Oriente Médio, por exemplo, exigiram a utilização e adaptação de inúmeras instalações civis.

A Engenharia de Fortificação e Construção dispõe de vários métodos e técnicas para aumentar o grau de proteção de edificações convencionais e adaptá-las para fins militares. Entretanto, como e quando usar cada método é muitas vezes difícil de ser identificado.

...a construção de pequenos abrigos desmontáveis, semienterrados e reaproveitáveis, tem se mostrado uma alternativa muito mais favorável...

Para tentar resolver esse problema, vários exércitos vêm realizando pesquisas no sentido de desenvolver uma ferramenta de auxílio às decisões da Engenharia no combate, com vistas a permitir um planejamento otimizado das atividades e do emprego mais adequado dos seus meios. Uma dessas ferramentas está sendo testada pelo Exército norte-americano, consistindo em um *software* destinado a auxiliar o engenheiro na previsão e priorização nos serviços a serem realizados em função do nível de proteção desejado. O objetivo esperado é que a ferramenta de auxílio determine o tipo de proteção, os materiais e mão de obra a serem utilizados, o nível de proteção resultante e o tempo necessário à execução dos serviços. Complementarmente, o *software* deverá fornecer os desenhos e plantas necessários à obra, bem como a lista de materiais e o custo discriminado.

No caso de abrigos enterrados, o *software* ajuda os engenheiros no cálculo das estruturas de suporte do teto e determina a espessura necessária de

solo em função do grau de proteção desejado. O programa também planeja a construção de obstáculos em campanha, indicando a melhor solução estrutural para construção dos abrigos e indica os melhoramentos necessários às edificações existentes para melhoria do seu nível de proteção.

Recuperação de Edificações Danificadas

O aumento da mobilidade e da velocidade de manobra das forças terrestres muitas vezes não permite que se tenha tempo para a construção de instalações de campanha. Por isso, cada vez mais frequentemente são ocupadas construções já existentes como abrigo provisório. Muitas dessas instalações são construções danificadas em combate, onde, quase sempre, é difícil determinar o grau de segurança e proteção que essas construções podem proporcionar.

Para ajudar a resolver esse tipo de problema, o Exército norte-americano está desenvolvendo o Manual de Avaliação de Edificações (*Building Assessment Handbook*), um guia amigável para auxiliar na verificação rápida do grau de segurança de uma edificação. Por meio dele, os engenheiros de combate podem identificar e analisar os componentes estruturais da construção, classificando o grau de proteção oferecida como “aparentemente segura”, “ocupação limitada” ou “insegura”. Esse guia permite ao pessoal de Engenharia de Construção concentrar-se nos reparos e construções necessários, enquanto a tropa se prepara para a operação seguinte em acomodações seguras. Desenvolvido em ambiente Windows, esse manual foi concebido para servir de ferramenta rápida de avaliação de construções danificadas, permitindo à Engenharia identificar as ações mínimas necessárias para seu reparo e ocupação.

Proteção de Instalações Contra Atos Terroristas

Embora as forças terrestres sejam essencialmente móveis, muitas instalações de apoio permanecem estáticas e, portanto, vulneráveis a atos de terrorismo e a ameaças de armas de longo alcance, como vem ocorrendo nos últimos conflitos. Essas construções necessitam garantir a proteção necessária ao pessoal civil e militar que nela trabalham, de forma a não prejudicar as atividades de apoio por eles

desenvolvidas. Assim, é necessário aos exércitos modernos disporem de ferramentas que auxiliem o planejamento e a execução das medidas protetoras preventivas.

A demanda por ações de engenharia antiterrorismo cresceu enormemente nos últimos tempos, à medida que as forças terrestres passaram a ser empregadas em uma série de operações envolvendo contato direto com o público civil e grupos paramilitares. O Exército norte-americano, por exemplo, desenvolveu e está testando uma ferramenta de auxílio ao planejamento dessas medidas protetoras por meio de um *software* chamado AT PLANNER em ambiente Windows para uso em computador do tipo *notebook*. Nele é possível se obter dados de todas as pesquisas relacionadas com medidas protetoras de instalações fixas contra ataques terroristas, bem como sobre a construção de fortificações em campanha. Esse *software*, quando concluído, deverá proporcionar aos engenheiros de construção, capacidade para desenvolver estudos sobre as ações necessárias às medidas antiterrorismo em diferentes cenários, em função das características dos potenciais agressores, sua tática e suas armas. As hipóteses de ameaça consideradas e suas medidas preventivas seguem o previsto no manual americano de Engenharia FM



Exército dos EUA

A adaptação de instalações civis para ocupação temporária de tropas é atribuição das unidades de engenharia de construção.

5-114 *Engineer Operations: Short of War*. Os resultados fornecidos pelo programa preveem medidas acumulativas e progressivas de proteção, levando em conta desde o nível mínimo até o nível máximo de

ameaça prevista, apresentados de maneira prática e objetiva em um formato amigável. Ênfase especial é dada na avaliação das estruturas das edificações; seus componentes (vigas, pilares, lajes e telhado) são analisados por algoritmos especificamente desenvolvidos para avaliarem os efeitos de explosões de qualquer magnitude e a qualquer distância definida pelo usuário.

O sistema, quando concluído, facilitará a análise e definição do nível de proteção necessário em cada situação, bem como o tempo e os recursos necessários à sua implementação. As medidas incluem desde barreiras anticarro, proteções contra explosões e proteções contra o impacto de armas portáteis de longo alcance.

Melhorador de Trafegabilidade para Terrenos de Baixa Resistência

A transposição de terrenos de baixa resistência é sempre um grande obstáculo ao movimento das tropas motorizadas. Vários dispositivos melhoradores de trafegabilidade estão em fase de desenvolvimento, como a utilização de geogrelhas sintéticas, tapetes de chapas metálicas, mantas de geotêxteis não tecidos e outros. No entanto, um engenhoso sistema vem apresentando excelentes resultados experimentais pelas suas características de portabilidade, reutilização e flexibilidade. Ele consiste no lançamento de um tapete contínuo formado por placas articuladas de alumínio, que possibilitam a passagem da maioria das viaturas militares.

Idealizado por engenheiros militares alemães, esse dispositivo tem como principais qualidades a sua simplicidade, rapidez de lançamento e versatilidade, podendo ser utilizado em qualquer tipo de terreno, desde pântanos lamacentos até areias fofas de praia. Testes de campo têm demonstrado ser possível o lançamento de 50 metros de tapete em apenas 3 a 4 minutos, dispensando qualquer mão de obra auxiliar além do próprio motorista do caminhão. Após ser



Departamento de Defesa dos EUA

Construções danificadas podem passar por uma avaliação especializada para determinar a possibilidade de uso por tropas militares.

utilizado, esse dispositivo pode ser facilmente recolhido, mesmo após uso prolongado, e ser reaplicado em novo local sem necessidade de qualquer tipo de manutenção prévia.

Conclusão

Embora a concepção, a forma e as dimensões das fortificações militares tenham mudado consideravelmente ao longo da história, a necessidade de sistemas de proteção eficazes tem aumentado na razão direta da letalidade das ameaças. Aos engenheiros de Fortificação e Construção cabe o desafio de planejar, orientar e fiscalizar a execução das medidas protetoras necessárias, valendo-se sempre dos novos materiais e das novas tecnologias continuamente disponibilizadas.

Só a qualificação profissional de alto nível de seu quadro técnico, por meio de um programa de aperfeiçoamento profissional continuado, será capaz de propiciar o desenvolvimento de pesquisas na área da Engenharia de Construção que garanta o acesso a novas tecnologias e o uso de novas ferramentas de projeto, proporcionando soluções mais eficientes, econômicas e rápidas para proteção da tropa e seus meios. Torna-se, pois, necessário que se desenvolva e se treine o emprego dessas novas tecnologias de forma a evitar-se o uso dos famosos sacos de areia em futuras Linhas Maginot. **MR**

REFERÊNCIAS

ARNOLD, Stephanie. "Building the Kosovo of Tomorrow", *Engineer*; Vol. 29 Issue 4, Nov 1999.

DONAHUE, Scott F. et al. "With Honor and Success: Full Spectrum Joint Engineer Planning in Support of Operation New Dawn", *Engineer*;

Volume 42, May-Aug 2012.

HOWARD, Bruce K. "From Sandbags to Computers", *Engineer*; Vol. 27 Issue 2, Apr 1997.

O Propósito no *Design* da Missão: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional

Simon Murden

SE, COMO AFIRMOU Clausewitz, “o primeiro ato de avaliação, o maior deles, o de maior alcance que o político e o comandante têm que fazer é estabelecer, através daquele exame, em que tipo de guerra estão se envolvendo, não se enganando com relação a ela, nem tentando transformá-la em algo que seja alheio à sua natureza”, é preocupante constatar com que frequência erram a esse respeito¹. Hoje em dia, a dificuldade que os líderes políticos ocidentais têm para formular objetivos claros e coerentes constitui um problema

grave. Por mais embaçada que fosse, não haveria reflexão suficiente sobre conceitos e planos que pudesse ter prevenido as falhas de planejamento que assolaram a ocupação do Iraque em 2003. Contudo, fora do âmbito da ilusão política, o planejamento operacional em si muitas vezes não gera o grau de entendimento necessário para se envolver em guerras em ambientes sociais complexos. No Afeganistão e no Iraque, os planejadores militares acabariam dirigindo táticas e abordagens operacionais inadequadas, demorando a perceber, entender e administrar transições. “Aprender fazendo” se mostrou algo muito caro, e os objetivos estratégicos precisaram ser deixados de lado.



Militares da 1ª Divisão de Infantaria do Exército dos EUA durante operações de combate em Korengal, no Afeganistão, 22 Abr 09.

Exército dos EUA, Sgt. Matthew C. Moeller

À luz dos conflitos no Afeganistão e no Iraque, as visíveis deficiências do planejamento operacional têm sido bastante discutidas. Em abordagens tradicionais de planejamento, os comandantes muitas vezes lidavam com o componente conceitual das operações de modo um tanto intuitivo. O conceito da operação era, com frequência, pressuposto na diretriz inicial do comandante e na formulação de objetivos específicos. Entretanto, no contexto das atuais guerras em ambientes sociais complexos, é improvável que o comandante, sozinho, saiba o suficiente sobre o contexto político, o ambiente operacional e os oponentes para poder chegar a uma avaliação

Simon Murden é professor assistente de Estratégia e Assuntos Internacionais na Plymouth University, Britannia Royal Naval College, em Dartmouth, Reino Unido. Formou-se

pelas universidades de Durham e Exeter e é autor de Islam, the Middle East, and the New Global Hegemony e The Problem of Force: Grappling with the Global Battlefield.

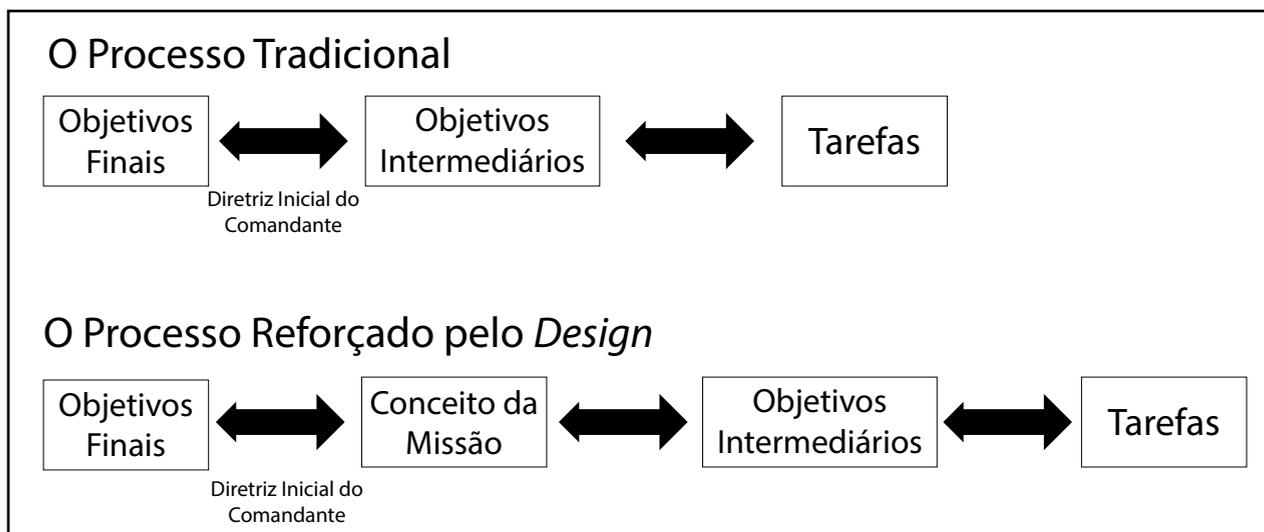


Figura 1 - Estágios do processo de planejamento.

bem embasada, e, caso mal analisado, o conceito da operação tenderá a converter-se diretamente em uma dolorosa experiência de aprendizado. O que parecia ser necessário era um processo de planejamento mais colaborativo, que se valesse de uma base mais ampla de conhecimentos, para uma melhor compreensão da complexidade e das opções conceituais disponíveis.

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tratou da lacuna conceitual com o *design*, e seu Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) orientou o trabalho na Divisão de Doutrina de Armas Combinadas (*Combined Arms Doctrine Directorate — CADD*) e na Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*) para estimular o diálogo sobre uma reformulação e redigir uma nova doutrina². O *design* seria institucionalizado no Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* e no Manual de Campanha 5-0 — *Processo de Operações (FM 5-0 — Operations Process)* e descrito como “uma metodologia para a aplicação do pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para resolvê-los”³.

Em comparação com o planejamento tradicional, um processo reforçado pelo *design* previa um

tratamento muito mais sistemático do componente conceitual (figura 1). Depois que os objetivos estratégicos fossem definidos pela autoridade nacional de comando e interpretados na diretriz inicial do comandante, uma equipe de *design* teria de analisar um enorme conjunto de informações potencialmente relevantes sobre o ambiente operacional, o problema em pauta e as opções de abordagem operacional disponíveis⁴. Em seguida, após extrair as informações principais do quadro do ambiente, quadro do problema e do espaço da abordagem operacional, seria possível sintetizar um conceito inicial do *design*, que era, em essência, uma hipótese sobre como resolver o problema. Posteriormente, o conceito do *design* teria de ser convertido em uma narrativa e visualizações da campanha, que pudessem ser passadas aos planejadores, para servir de base na sua seleção de objetivos específicos ou intermediários e de tarefas (e pondo em foco as funções de combate relativas à Inteligência, geração de forças, movimentos, ações cinéticas, logística, etc.) ao longo do Processo Decisório Militar (*Military Decision Making Process — MDMP*).

O *design* prometia criar uma ligação melhor entre o problema estratégico e o resultado desejado mediante um alinhamento mais efetivo dos objetivos gerais ou finais, propósitos, objetivos intermediários e tarefas da missão. Nesse sentido,

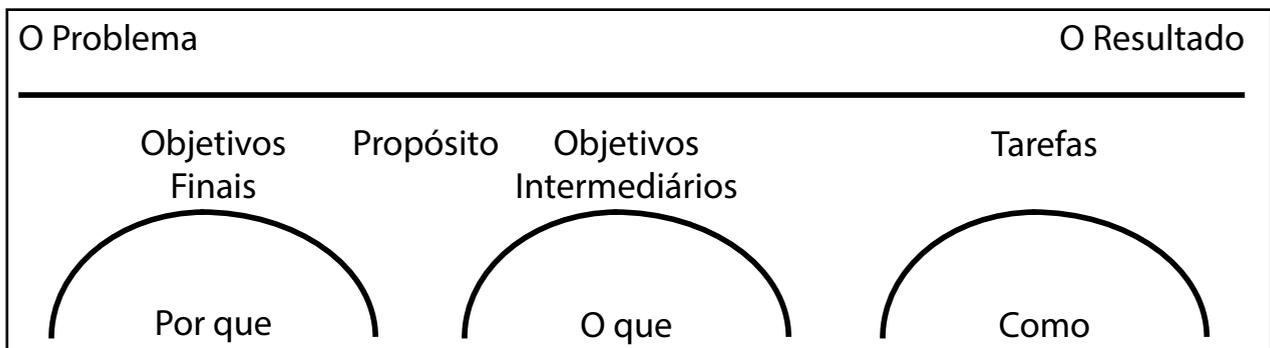


Figura 2 - Ligando os elementos “por que”, “o que” e “como” da missão.

se a equipe de *design* gerasse um entendimento sobre os elementos “por que” e “o que” de uma missão, os responsáveis pelo planejamento detalhado desenvolveriam “o que” e “como” (figura 2)⁵. Entretanto, embora a necessidade do *design* e o processo pelo qual ele pudesse ser executado estivessem bem descritos no discurso e doutrina emergentes, uma metodologia para gerar os produtos a serem apresentados não havia sido plenamente desenvolvida, obrigando a equipe a improvisar descrições e visualizações⁶.

Já existiam alguns conceitos que talvez pudessem apoiar o trabalho de *design* — notadamente, as Operações Baseadas em Efeitos (*Effects-Based Operations — EBO*) e as Operações no Amplo Espectro (*Full Spectrum Operations — FSO*), mas havia problemas com ambos. Os problemas com EBO são bem conhecidos⁷. E, embora o conceito de FSO fosse uma ferramenta útil para descrever as diferentes combinações de operações ofensivas, defensivas e de estabilização que pudessem ser incluídas em uma determinada operação, não incorporava o propósito fundamental de uma missão: por que algo deveria ser feito a um oponente e para que fim. O FM 3-0 observou, simplesmente, que as operações no amplo espectro começam com o conceito da operação do comandante “baseado em uma ideia específica de como cumprir a missão”⁸. Em outras palavras, as FSO serviam para formular o componente englobando de “o que” a “como” da missão, mas pouco contribuíam para identificar a parte de “por que” a “o que”. E, se o conceito operacional não identificava totalmente o propósito de uma missão, ele também não

captará a essência da guerra e do combate sendo iniciados. O *design* precisava ser claro sobre o “porquê” da missão e, como defendeu o Major Ben Zweibelson em um artigo da *Military Review*, isso significava encontrar meios de incorporar o metaentendimento, o questionamento e a resolução de problemas em seu processo: de olhar acima das “peças de xadrez” em jogo e do que elas pudessem ou não realizar no tabuleiro e, em vez disso, fazer perguntas mais profundas acerca da natureza da habilidade, das motivações que guiam os jogadores e da própria finalidade dos jogos⁹. O *design* pertencia mais ao campo das questões iniciadas com “por que” do que com “o que”, embora a equipe acabasse tendo de sintetizar ambos os tipos¹⁰. Zweibelson observou que os resultados do *design* deveriam “atingir um tênuo equilíbrio entre o entendimento profundo e a capacidade de explicá-lo na linguagem de preferência da organização” e que o “resultado deve ser compatível com o planejamento detalhado e com a execução tática”¹¹.

Este artigo defende que os componentes de “por que” a “o que” e de “o que” a “como” do planejamento da missão podem ser mais bem sintetizados e visualizados mediante a modelagem da interação entre duas variáveis que captam a essência do propósito da missão — um conceito de guerra e um conceito do engajamento/operação — com a conexão entre elas indicando quatro tipos básicos de abordagem operacional (figura 3). O modelo fornece um retrato holístico do propósito da missão (“por que” a “o que”), mas também é capaz de transmitir a intenção

da missão aos planejadores (“o que” a “como”). Outros conceitos e técnicas de combate também podem ser contextualizados dentro da visualização. Diferentes abordagens operacionais estão associadas a teorias, conceitos e doutrinas de apoio distintos. Amparando-se em uma série de casos históricos, o artigo ressalta alguns dos fatores que podem dificultar a identificação da abordagem operacional mais adequada a uma missão.

Entendendo o Componente de “Por Que” a “O Que” da Missão: O Conceito de Guerra

A guerra é uma interação, um duelo com um objetivo político, buscado com um propósito (por que algo deve ser feito a um oponente e para que fim) calibrado para se prevalecer no confronto e,

assim, alcançar o objetivo final. Em *Da Guerra*, Clausewitz formulou um conceito de guerra no qual, em essência, havia dois tipos de propósito: o primeiro era sobrepujar completamente o oponente, se não destruí-lo; o segundo era o propósito mais limitado de extrair concessões dele. Entretanto, um propósito limitado não significava, necessariamente, meios limitados, e ambos os tipos exigiam a destruição da determinação e capacidade de resistir do oponente¹². Clausewitz também exibiu, porém, uma consciência crescente de que o ideal de sobrepujar a determinação e capacidade do oponente poderia ser alterado por considerações políticas e fricção. Nem todas as guerras podiam ou deviam ser conduzidas com o máximo esforço e extensão; “muitos caminhos levam ao êxito na guerra”¹³.

Na realidade, a guerra total e a guerra limitada são normalmente calibradas segundo níveis diferentes de destruição. O propósito da guerra total (doravante denominada guerra decisiva) envolve derrubar ou destruir a “determinação e capacidade” do inimigo para resistir. O propósito da guerra limitada (doravante denominada guerra persuasiva) envolve, primordialmente, uma tentativa de persuadir o oponente a desistir ou aceitar condições¹⁴. A guerra persuasiva pode incluir a aplicação de incrementos consideráveis de violência, mas seu propósito, essencialmente, não é destruir a determinação e capacidade do oponente, e sim alterar sua determinação e comportamento sem chegar à guerra decisiva. Assim, no conceito de guerra apresentado na figura 3, o grau de caráter decisivo ou persuasivo é calibrado segundo, respectivamente, a intenção de destruir a “determinação e

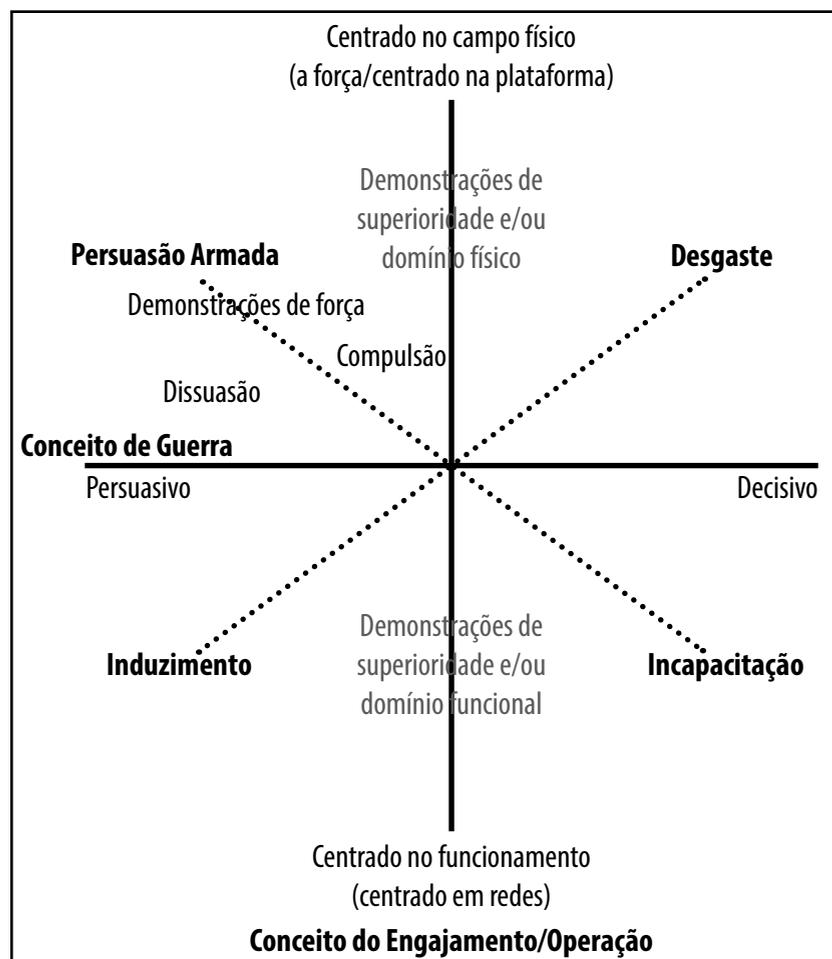


Figura 3 - Conexão do conceito de guerra e conceito do engajamento/operação.

capacidade” de resistir do oponente ou a intenção mais limitada de atuar sobre sua determinação e comportamento.

A diferença entre propósito persuasivo e propósito decisivo se reflete, muitas vezes, no campo de informações da guerra. A Força engajada na guerra decisiva tende a concentrar-se em operações de informações destinadas a desmoralizar, confundir e desorientar a Força adversária como um prelúdio para destruir sua determinação e capacidade de resistir. A Força engajada na guerra persuasiva costuma estar mais interessada em mudar a mente e o comportamento humano com incentivos e desestímulos, negociações e concessões.

Entendendo o Componente de “O Que” a “Como” da Missão: O Conceito do Engajamento/Operação

Não é simples conceituar o componente de “o que” a “como” de uma missão. O modo como se ingressa no combate muda com o tempo, e há diversas formas igualmente válidas de representar como ele deve ser conduzido. O próprio Clausewitz empregou uma distinção entre ofensiva e defensiva para iluminar a batalha e campanha, mas era plenamente ciente de que cada era produz seu próprio *modus operandi*¹⁵. Este artigo propõe que talvez a melhor forma de apreender a essência das operações no mundo contemporâneo não seja por meio da distinção entre ofensiva e defensiva, e sim em termos do grau relativo do foco no campo físico ou no campo funcional.

Claramente, quase todos os combates incorporam algum elemento do físico e do funcional, mas diferentes níveis de ênfase estão em evidência. Uma Força com uma abordagem centrada no campo físico em relação ao engajamento e operações tende a considerar o confronto com o oponente, antes de mais nada, em termos de um choque físico entre Forças: de efetivos, plataformas de armas e logística de apoio. Por outro lado, uma Força com uma abordagem de foco relativamente funcional é propensa (e deve estar apta) a examinar o campo de batalha para identificar os nós e ligações dos sistemas de funcionamento do oponente, priorizando

ataques contra elementos como alvos de comando e controle, gargalos no desdobramento e logística ou algum aspecto do contexto político mais amplo no qual opera a Força adversária.

Síntese dos Elementos “Por Que - O Que - Como” As Quatro Abordagens em Relação às Operações

O próprio Clausewitz não formou seus conceitos de guerra e do engajamento/operação de um modo sistemático. Esse talvez seja um dos temas que ele pretendia analisar quando faleceu. Como observou Michael Howard sobre a obra *Da Guerra*:

Os dois tipos de guerra e a possibilidade de que cada um precise ser conduzido de acordo com princípios diferentes recebem [...] apenas uma menção extremamente breve. Em geral, a estratégia tratada nessa obra é simplesmente a estratégia de Napoleão como Clausewitz a via: de uma guerra tão “absoluta” quanto os ditames de uma poderosa motivação política pudessem torná-la¹⁶.

Para qualquer missão, os líderes políticos e militares precisam determinar — intencionalmente ou não — que conceito de guerra e que conceito do engajamento/operação devem ser adotados (e por quê). Com base na figura 3, fica claro que, depois que os líderes fizerem suas escolhas entre diferentes conceitos de guerra e conceitos do engajamento/operação, há quatro tipos básicos de abordagem operacional: o *desgaste*, a *incapacitação*, a *persuasão armada* e o *induzimento*.

Embora toda missão possa, em princípio, ser tratada com qualquer um dos quatro tipos de abordagem operacional, na prática, as escolhas estão frequentemente sujeitas a restrições. Os líderes políticos e militares podem ter ideias preconcebidas sobre o propósito da guerra e sobre como conduzi-la. As opções à sua disposição também podem ser limitadas pela natureza das capacidades de suas próprias Forças Armadas, ou porque certos tipos de abordagem operacional lhes são impostas por um oponente. Estados poderosos que possuam Forças Armadas mais bem equipadas terão mais opções de abordagem operacional disponíveis.

A outra observação a fazer é que os dois eixos apresentados na figura 3 representam espectros.

Nesse sentido, nenhuma abordagem operacional pode ser completamente separada das outras. Todas as missões provavelmente incorporarão as características de mais de uma das quatro abordagens. Além disso, é possível que abordagens diferentes sejam propositadamente mescladas, com o intuito de alcançar os objetivos gerais da missão. Uma delas pode ser adequada em um dado momento e local durante uma missão, e uma outra em outra ocasião e local. Além disso, a maioria das campanhas passa por uma transição ao longo do tempo, intencionalmente ou conforme o desenrolar do conflito entre os oponentes.

O Desgaste

Quando o propósito da guerra for buscar a derrota decisiva de um oponente e um conceito de engajamento/operação relativamente centrado no campo físico for adotado, a abordagem operacional será a de desgaste. No século XIX e início do século XX na Europa, o desgaste era a abordagem operacional predominante, e o resultado das guerras era determinado no combate entre grupos de efetivos, canhões, carros de combate, aviões, navios, etc. O período também estava associado a conceitos e doutrinas, como a geometria de Jomini, que prometiam oferecer ações mais eficientes de desgaste. Embora a capacidade do Exército alemão de manobrar suas Forças representasse uma ameaça maior aos oponentes em termos de uma futura crise de funcionamento (ao deslocar-se através da retaguarda e logística de apoio, etc.), as grandes operações de cerco continuaram a ser um tipo de abordagem extremamente centrada no campo físico. De qualquer forma, o estilo de operação de desgaste baseado em manobras do Exército alemão se desintegraria totalmente, transformando-se no choque direto da Frente Ocidental durante a Primeira Guerra Mundial. Em termos do desafio ao planejamento, o desgaste é relativamente simples; portanto, formas tradicionais do processo de planejamento podem ser suficientes.

A Incapacitação

Quando o propósito da guerra for a derrota decisiva de um oponente, principalmente por meio

de um ataque sistemático contra seus sistemas de funcionamento, a abordagem operacional será o que se pode chamar de incapacitação. Ao longo da história, exércitos atacaram tanto a existência física do oponente quanto seu modo de funcionamento. Para Alexandre, o Grande, a coragem física e moral das tropas macedônias permitiu-lhe grandes conquistas, mas algumas de suas maiores vitórias foram obtidas porque ele entendeu como afetar o funcionamento do oponente: especificamente, como um ataque de penetração em direção ao comandante inimigo, independentemente de seu êxito, poderia, no caso de exércitos que operassem de um modo extremamente calcado na hierarquia, prejudicar sua capacidade de permanecer no campo de batalha.

No século XX, a possibilidade de escolher uma abordagem de incapacitação foi bastante ampliada pelas novas tecnologias. O combate de incapacitação moderno se originou do impasse gerado pelo combate de desgaste durante a Primeira Guerra Mundial. O Exército alemão, que havia preferido, por muito tempo, um estilo de operação de desgaste baseado em manobras, desenvolveria o que ficou conhecido como *blitzkrieg*. Embora a Segunda Guerra Mundial fosse acabar se convertendo em uma enorme guerra de desgaste, o Exército alemão teve grande sucesso, inicialmente, com o emprego de incursões motorizadas ar-terra em direção a alvos de incapacitação distantes, aliadas a técnicas que geravam “pulsos” de ruptura física, moral e temporal nas Forças adversárias. O combate de incapacitação utilizava a surpresa, a mobilidade e a dissimulação para inviabilizar, deslocar (tornar as disposições do oponente irrelevantes e contornar sua maior força física) e desestruturar (a coesão, posicionamento e determinação do inimigo).

Os teóricos do poder aéreo norte-americanos não estavam muito atrás. Em meio à guerra aérea estratégica na Europa, a Aviação do Exército dos EUA aspirava a uma abordagem diferente da de desgaste, na qual o Comando de Bombardeiros da RAF (Royal Air Force) vinha insistindo. Os planejadores aéreos norte-americanos mapearam os sistemas da economia de guerra alemã, esquadrinhando o campo de batalha com o

intuito de identificar nós e ligações importantes (rolamentos, petróleo sintético, pontes), que, caso utilizados como alvos, pudessem exercer um *efeito* desproporcionalmente grande sobre o funcionamento do inimigo. Na segunda metade do século XX, os EUA desenvolveriam as tecnologias e conceitos que elevariam a abordagem centrada no funcionamento a um novo patamar. O Coronel John Warden, da Força Aérea dos EUA, descreveu uma transformação histórica no que seria possível considerar fazer contra o funcionamento de um oponente, e a abordagem criada foi denominada EBO (Operações Baseadas em Efeitos). Já na década de 80, o Exército dos EUA também havia desenvolvido o conceito de Combate Ar-Terra¹⁷.

A Persuasão Armada

Quando o propósito do embate for persuadir o oponente a cumprir nossa vontade em decorrência de um método centrado no campo físico, a abordagem operacional consiste na *persuasão armada*, que inclui a compulsão e a dissuasão. Compelir um oponente a parar de fazer algo ou a acatar alguma exigência pode envolver um considerável emprego de força, mas é o *efeito psicológico* da ameaça ou do uso de força que se destina a alcançar o resultado desejado. A “demonstração de força” e de superioridade física são os instrumentos típicos da compulsão. A tentativa de *dissuadir* um adversário de adotar uma determinada linha de ação costuma envolver graus menores de força, embora sempre se apoie na ameaça de empregá-la em grande escala. A ameaça comunicada ao adversário sobre o provável fracasso (negação) e/ou a perspectiva de perdas (punição) são o que o persuadem a abster-se do comportamento indesejado.

A persuasão armada tende a intensificar-se, o que talvez seja mais bem demonstrado pelo histórico do bombardeio estratégico no século XX. Quando a dissuasão não funciona, a persuasão armada pode se converter rapidamente em compulsão e, então, cruzar a linha divisória entre caráter persuasivo e decisivo e passar para o desgaste. Contudo, a persuasão armada constituiu a abordagem operacional predominante

no equilíbrio entre os EUA e a União Soviética durante os mais de 40 anos da Guerra Fria.

O Induzimento

Quando um objetivo de persuasão é buscado com um método centrado no funcionamento, a abordagem pode ser chamada de *induzimento*. Enquanto a essência da persuasão armada é modificar a determinação e o comportamento do oponente mediante a intimidação física e o dano físico real, o induzimento se concentra em mudar seu funcionamento e sistemas de funcionamento, assim como o contexto mais amplo no qual ele funciona. Embora o induzimento muitas vezes envolva a negociação direta, esse tipo de abordagem pode alcançar seu propósito sem necessariamente forçar que haja um momento consciente de decisão por parte do oponente. Às vezes, o inimigo pode passar, de modo gradual e quase imperceptível, a fazer ou até ser algo diferente (ou ser levado a isso).

O induzimento pode incluir o emprego de força como elemento precursor de outras técnicas ou como ferramenta principal. Contudo, como o uso de força muitas vezes gera resistência, o que vai de encontro a estimular uma mudança no sistema do oponente ou em seu ambiente mais amplo, os induzimentos costumam envolver mais técnicas de não guerra, incluindo a negociação, o desenvolvimento de sistemas alternativos de funcionamento, a criação de novas narrativas sociais e o enfrentamento das causas mais profundas do conflito. Quando o próprio oponente for resistente à mudança ou não puder ser induzido em função de alguma consideração política ou fricção, a única possibilidade de avançar talvez seja transformar o contexto total no qual ele funciona. Evidentemente, é provável que essa abordagem menos direta em relação ao induzimento não só seja extremamente demorada, como também consuma uma grande quantidade de recursos.

A abordagem baseada no induzimento passou a ser associada com as operações de contrain-surgência e de estabilização de alguns Estados ocidentais, tendo como foco lidar com as causas da subversão e “conquistar corações e mentes”. Além

disso, a atualização conceitual das operações de induzimento conduzidas pelas Forças dos EUA foi um dos avanços mais importantes das guerras no Afeganistão e no Iraque. As lições extraídas de campanhas de COIN anteriores foram complementadas por fluxos adicionais do combate centrado em cultura, operações de informações, operações no amplo espectro e operações de estabilização baseadas em sistemas. Ainda que não tenha exatamente se tornado o mestre da operação de induzimento, o Exército dos EUA formulou um novo estado da arte conceitual.

Fricção no Espaço da Abordagem Operacional

Em um mundo ideal, os estadistas e comandantes seriam claros sobre o propósito de qualquer missão, cientes de todas as abordagens operacionais concebíveis e dotados de flexibilidade para selecionar a que lhes parecesse ser a melhor. Na realidade, os comandantes militares raramente consideram todas as abordagens de modo igual. A autoridade nacional de comando pode influenciar a abordagem selecionada, mas os comandantes também são limitados por fricções poderosas, sendo as mais importantes: 1) a predisposição da Força; 2) dissonância conceitual ou divergência na campanha conjunta/da coalizão; 3) fricções físicas, cognitivas e institucionais na identificação e gestão de transições.

Cabe observar, ainda, que as Forças que buscam desempenhar papéis diversos ao longo de uma gama de abordagens operacionais arriscam tornar-se boas em tudo, mas mestres de nada, em comparação a adversários mais especializados.

A predisposição da Força. Em *Da Guerra*, Clausewitz defendeu que a natureza da guerra é se intensificar em direção a sobrepujar ou destruir a determinação e capacidade de um oponente. Ele estava predisposto a pensar que o choque direto de forças era “o filho primogênito da guerra”¹⁸. Até

hoje, os comandantes continuam presos à ideia de manter a opção de guerra decisiva, conservando-a de reserva caso um dia se defrontem com um oponente de mentalidade decisiva. De fato, com o surgimento das “Operações Terrestres Unificadas”, em 2011, o Exército dos EUA tem renovado a ênfase na utilidade da força decisiva¹⁹. Evidentemente, essa afirmativa cognitiva e moral provavelmente irá predispor a abordagem operacional da Força ao longo da gama de missões.

A realidade é que as Forças Armadas estão raramente aptas a serem verdadeiramente flexíveis na seleção de sua abordagem operacional. Caso as Forças Armadas de um país tenham sido sujeitas a uma missão predominante ou a muitas experiências de certo tipo, elas terão especializado sua organização, equipamentos, doutrina, cultura e adestramento e estarão predispostas a tratar de problemas com a abordagem conhecida. Com efeito, um tipo específico de abordagem operacional pode tornar-se profundamente arraigado e acabar estabelecendo seus próprios interesses especiais. Os comandantes e subordinados podem resistir, ativamente, a tentativas de empregar abordagens desconhecidas, julgando-as indesejáveis e perigosas. Cabe observar, ainda, que as Forças que buscam desempenhar papéis diversos ao longo de uma gama de abordagens operacionais arriscam tornar-se boas em tudo, mas mestres de nada, em comparação a adversários mais especializados.

A resistência institucional a certas abordagens operacionais pode ser particularmente acentuada quando sua seleção exigir mudanças significativas na organização, cultura e sistemas de planejamento. Por exemplo, é provável que uma Força desenvolvida para a guerra decisiva seja (por bons motivos) mais hierárquica em termos de sua organização, cultura de comando e técnica de planejamento do que outra, mais experiente em guerra persuasiva. Claramente, esse foi o desafio enfrentado pelas Forças dos EUA no Afeganistão e no Iraque, e a introdução do *design* fez parte do processo de reformulação entre abordagens.

Além disso, por mais que se diga que uma doutrina deve orientar, e não prescrever, todas as Forças militares sofrem com o problema de

aplicação mecanicista, algo intrínseco a organizações hierárquicas. Isso não se dá apenas com doutrinas já consagradas. As Forças Armadas ocidentais têm sido propensas a modismos. Por exemplo, as EBO são, indubitavelmente, uma ferramenta poderosa, se utilizadas em apoio a uma abordagem de incapacitação. Envolvem o mapeamento dos nós e ligações de funcionamento do oponente, permitindo a seleção mais eficiente e efetiva de alvos. Contudo, embora possam, teoricamente, ser aplicadas em apoio a qualquer uma das quatro abordagens operacionais, sua eficácia é mais duvidosa na área persuasiva do espectro do conceito de guerra, em que é mais difícil mapear nós e ligações, quanto mais ter alguma certeza sobre os intangíveis da mente humana e do comportamento social. Na guerra persuasiva, a utilização do conceito de EBO arrisca gerar um emaranhado de especulações que podem preparar uma série de ações equivocadas ou paralisar totalmente a tomada de decisão. A menos que haja algum avanço tecnológico no campo de interpretar e influenciar as intenções e comportamentos humanos, é possível que outros tipos de conceito de apoio sejam mais úteis na guerra persuasiva.

As Forças Armadas ocidentais têm sido propensas a modismos.

Dissonância conceitual ou divergência na campanha conjunta/da coalizão. O planejamento de guerra nunca é uma atividade puramente racional. Embora o *design* prometa oferecer um processo mais sistemático para a seleção da melhor abordagem, talvez seja demasiadamente otimista crer que ele seja capaz de superar, finalmente, as maquinações políticas e burocráticas disfuncionais que ocorrem por trás dos bastidores. Em nossa era de política democrática, burocracia, operações conjuntas e de coalizão e combate em ambientes sociais complexos, o potencial de “agitação” política e burocrática talvez seja maior do que nunca. A guerra no Iraque, em 2003, originou-se de um

processo de planejamento profundamente disfuncional, e sua legitimidade contestada contribuiu para que não se especificassem objetivos estratégicos claros, quanto mais planejar e alocar recursos para as necessárias transições operacionais.

A guerra no Afeganistão, especificamente no período entre 2001 e 2002, é outro caso ilustrativo. Nos estágios iniciais de planejamento, a liderança política no Pentágono parecia determinada a tentar a persuasão armada (especificamente, uma demonstração de superioridade física para persuadir a liderança talibã a entregar Osama bin Laden e seus subordinados diretos), mas, devido à lentidão do alto-comando em formular um plano, a CIA tomou a liderança²⁰. Segundo a análise da CIA, o líder do Talibã, Muhammad Omar, nunca entregaria Bin Laden, o que significava que o único objetivo final realista seria a mudança de regime, a ser buscada com um propósito decisivo. Assim, havia dois conceitos e planos em jogo inicialmente, os quais, ao que parece, não haviam sido totalmente conciliados quando a campanha aérea teve início em 07 Out 01. Em vez de concentrar o poder aéreo contra as forças talibãs no norte, a fim de apoiar o desgaste decisivo e o avanço utilizando aliados na Aliança do Norte, boa parte do bombardeio inicial dirigiu-se a alvos ao redor de Cabul e Kandahar, que pareciam mais apropriados à persuasão armada. Com efeito, houve um hiato inoportuno na campanha, e só quando houve uma mudança de foco do bombardeio aéreo, no final de outubro de 2001, é que esse dualismo inadequado pareceu ter sido finalmente banido.

Cabe observar, porém, que a campanha afegã, em 2001, seria algo como um *tour de force* conceitual. Depois do desgaste das Forças talibãs ao longo do norte do Afeganistão, como precursor de um avanço em Cabul e no sul por Forças da Aliança do Norte, a campanha passaria por uma rápida transição entre abordagens. O caminho para a transição teve início com o bombardeio aéreo que destruiu as defesas do Talibã nas planícies de Shomali, logo ao norte de Cabul. Com a ruptura das defesas de Cabul, ficou claro para muitas facções tribais pashtuns associadas ao Talibã que o movimento estava prestes a perder

o controle da capital e, assim, deixaria de ser um governo nacional²¹. Nessa altura, muitas facções pashtuns deram fim ao seu envolvimento com o Talibã, escolhendo, em vez disso, negociar acordos com a nova ordem.

Assim, o momento em Shomali foi quando houve uma transição súbita do desgaste para a linha divisória entre incapacitação e induzimento: foi uma “demonstração de domínio funcional”, que precipitou o que poderia ser considerado como um sinal de que havia um novo jogo político na área, um jogo que funcionava sob a supervisão dos EUA (figura 4). O encontro subsequente entre os envolvidos afegãos e internacionais na Conferência de Bonn, em dezembro de 2001, foi

uma demonstração adicional desse domínio funcional. Entretanto, os conceitos, planos e recursos de apoio necessários para converter a ação em um induzimento não seriam mobilizados até bem mais tarde naquela década e, nesse ínterim, o Talibã se recuperaria e reorganizaria boa parte de seu funcionamento. Nesse período, a operação no Afeganistão voltaria a ser de desgaste.

Fricções físicas, cognitivas e institucionais na identificação e gestão de grandes transições. Conquistar e reter a iniciativa é uma das principais razões para se pensar de modo mais sistemático sobre o componente conceitual. Contudo, depois que uma linha de ação for estabelecida, os comandantes podem relutar em

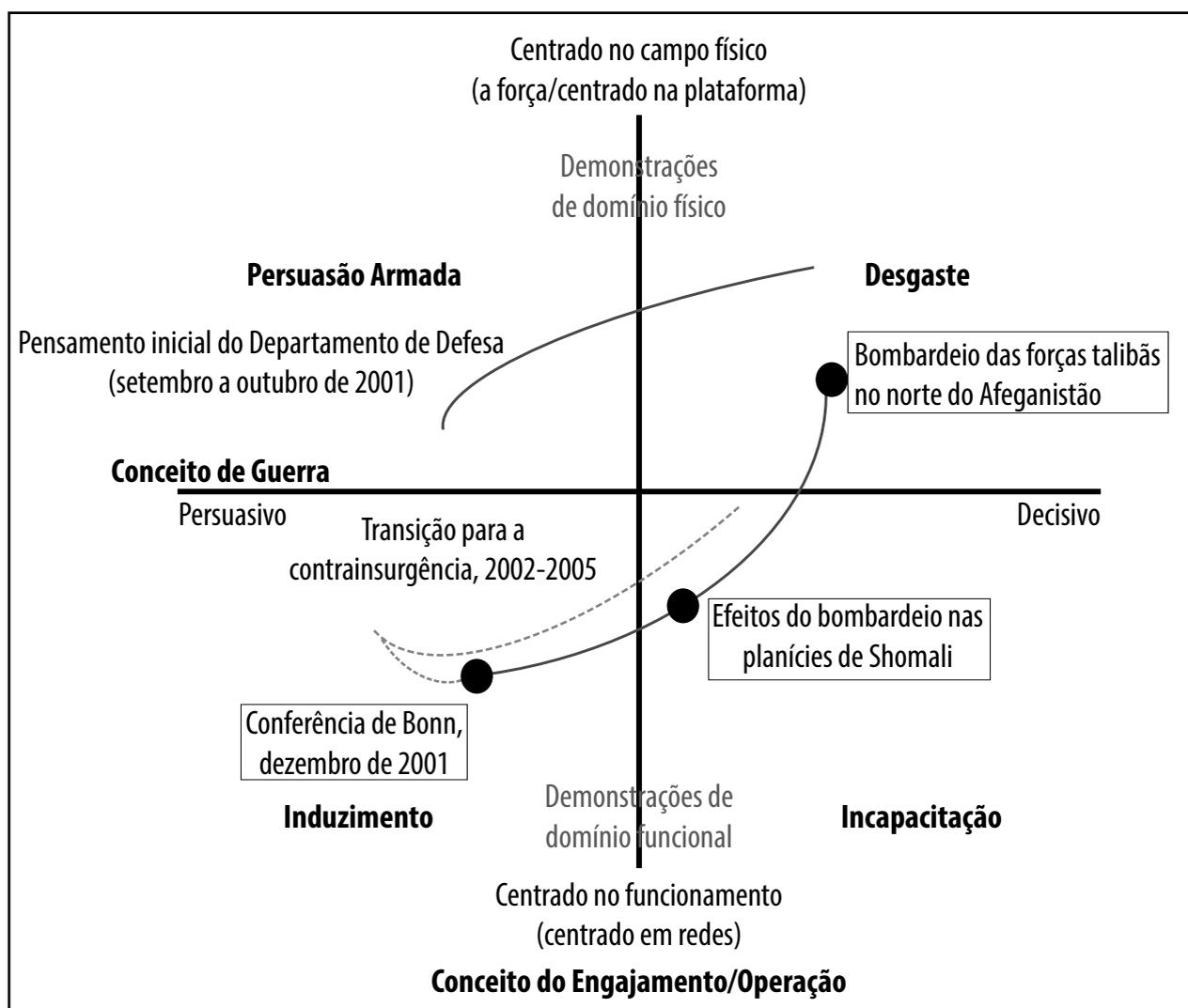


Figura 4 - Trajetória da abordagem operacional no Afeganistão, setembro a dezembro de 2001.

conduzir maiores análises, que possam revelar falhas graves. As Forças Armadas podem falar de “pensamento crítico”, observa Zweibelson, mas raramente sabem até que ponto levá-lo. Além disso, o “problematizador” arrisca a “marginalização” e o “obstrucionismo”, caso as tentativas de “reenquadrar” a missão forem longe demais²². A menos que grandes transições em uma missão sejam identificadas e planejadas no conceito original do *design* (ou uma alternativa a elas), a tentativa de reenquadrar a missão pode enfrentar diversos graus de fricção.

Enquanto o reequadramento dentro de uma abordagem pode envolver um aprimoramento de objetivos intermediários, técnicas e tarefas, as transições entre abordagens talvez exijam que se modifique todo o conceito de guerra e/ou conceito da operação. Caso o conceito de guerra tenha de ser reenquadrado inesperadamente, o propósito original de toda a campanha será colocado em questão. Reenquadrar o conceito da operação talvez levante menos questões sobre a viabilidade do propósito original, mas ainda exige mais da Força que uma transição dentro de uma mesma abordagem. Por exemplo, a transição tardia das Forças norte-americanas para uma abordagem de induzimento no Iraque após 2003 exigiu uma tremenda readaptação dos conceitos de apoio, cultura de comando, organização, linhas de esforço e táticas do Exército dos EUA. Além disso, essas mudanças levaram de dois a seis anos para serem implantadas.

Capacidade Conceitual

A introdução do *design* colocou as Forças dos EUA na iminência de uma mudança significativa de capacidade conceitual, e parece menos

provável que omissões flagrantes ou concepções errôneas decorrentes da negligência ou desconhecimento do componente conceitual se repitam. Contudo, ainda há trabalho a ser feito. Uma metodologia para apresentar os resultados do *design* ainda não foi claramente descrita e acordada. Este artigo defendeu o argumento de que um retrato holístico das opções conceituais à disposição de estadistas, comandantes e equipes de *design* pode ser obtido com o mapeamento do propósito da missão em termos da conexão entre um conceito de guerra e um conceito de engajamento e operação. A figura 3 descreve e ilustra o propósito de uma missão e as alternativas de abordagem operacional disponíveis. Também pode comunicar aos planejadores a intenção da missão na abordagem operacional e a expectativa de quaisquer transições.

A segunda ideia defendida neste artigo é que o *design*, por si só, não produzirá, necessariamente, uma melhoria conceitual significativa. Muito ainda pode dar errado no processo de planejamento reforçado pelo *design*. Além do problema de obter objetivos estratégicos claros e coerentes da autoridade nacional de comando, o *design* pode ser distorcido por forças e fricções poderosas, e seus próprios praticantes podem não estar cientes de algumas delas. As mais importantes dizem respeito à predisposição física e cognitiva da Força, à dissonância cognitiva na campanha conjunta ou da coalizão e às diversas fricções envolvidas quando se enfrentam transições entre abordagens. O resultado dessas fricções pode ser a seleção e/ou manutenção de uma abordagem operacional inadequada ou que não alinhe devidamente os elementos “por que”, “o que” e “como” de uma missão. **MR**

REFERÊNCIAS

1. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, edited by Michael Howard and Peter Paret (London: Everyman's Library, 1993; originally published by Princeton University Press, 1976), p. 100. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.]

2. WASS DE CZEGE, Huba, “Systemic Operational Design: Learning

and Adapting in Complex Missions”, *Military Review* (January-February 2009): p. 2-12; BANACH, Stefan J. e RYAN, Alex, “The Art of Design: A Methodology”, *Military Review* (March-April 2009): p. 105-15; BANACH, Stefan J., “Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, *Military Review* (March-April 2009): p. 96-104; ANCKER III, Clinton J. e FLYNN, Michael, “Field Manual 5-0; Exercising Command and Control in an Era of Persistent Conflict”, *Military Review* (March-April 2010): p.

13-19 [publicado na edição brasileira com o título “Manual de Campanha FM 5-0: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente”, Maio-Junho 2010 — N. do T.].

3. Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], March 2010), 3-2, point 3-1.

4. FM 5-0, 3-11, point 3-58.

5. FM 5-0, 2-7; BRACKLIN, Steven, “Reframing Army Doctrine: Operational Art, the Science of Control, and Critical Thinking”, *Military Review* (November-December 2012): p. 68-72.

6. BANACH e RYAN, 106; ZWEIBELSON, Ben, “Seven Design Theory Considerations: An Approach to Ill-Structured Problems”, *Military Review* (November-December 2012): p. 80-89, p. 86-87 [publicado na edição brasileira com o título “Sete Considerações Sobre a Teoria de Design: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados”, Março-Abril 2013 — N. do T.].

7. MATTIS, James N. “USJFCOMM Commander’s Guidance for Effects-based Operations”, *Proceedings* (Autumn, 2008): p. 18-25.

8. FM 3-0, Operations, chap. 3, “Full Spectrum Operations” (Washington, DC: GPO, February 2008), point 3-5, 3-2.

9. ZWEIBELSON, p. 81-82.

10. *Ibid.*, p. 83.

11. *Ibid.*, p. 86.

12. CLAUSEWITZ, 102-110; Peter Paret, “The Genesis of On War”, *Introductory Essay to Clausewitz, On War* (London: Everyman’s Library, 1993), p. 3-28, p. 23-24.

13. CLAUSEWITZ, p. 107.

14. *Ibid.*, p. 99-100, p. 102-106, p. 109.

15. *Ibid.*, p. 717-18.

16. HOWARD, Michael. “The Influence of Clausewitz”, *Introductory Essay to Clausewitz, On War* (London, Everyman’s Library, 1993), p. 29-49, p. 31.

17. BENSON, Bill, “Unified Land Operations: the Evolution of Army Doctrine for Success in the 21st Century”, *Military Review* (March-April 2012): p. 2-12, p. 6-7 [publicado na edição brasileira com o título “Operações Terrestres Unificadas: A Evolução da Doutrina do Exército para o Sucesso no Século XXI”, Maio-Junho 2012 — N. do T.].

18. No Capítulo 2, Livro I, de *Da Guerra*, Clausewitz defendeu que “não devemos deixar de ressaltar que a solução violenta da crise, o desejo de aniquilar as forças do inimigo, é o filho primogênito da guerra. Se os propósitos políticos forem modestos, os motivos tênues e as tensões reduzidas, um General prudente pode procurar qualquer maneira de evitar grandes crises e um combate decisivo, explorar qualquer ponto fraco existente na estratégia militar e política do oponente e, finalmente, obter um acordo pacífico. Se as suas pressuposições estiverem corretas e assegurarem o êxito, não temos o direito de criticá-lo. Mas ele nunca deve esquecer que está avançando por trajetórias tortuosas, onde o deus da guerra pode pegá-lo desprevenido. Ele deve manter sempre um olho no seu oponente, para que, se este último tiver sacado uma espada afiada, não se aproxime dele armado apenas com um espadim ornamental”, CLAUSEWITZ, p. 113-14.

19. Benson, p. 2, p. 9-11.

20. CLARKE, Richard A. *Against All Enemies: Inside America’s War on Terror* (New York: Simon and Schuster, 2004), p. 274-75.

21. WOODWARD, Bob. *Bush at War* (New York: Simon and Schuster, 2002), p. 252-54.

22. ZWEIBELSON, p. 83 e p. 84.

A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente

Coronel (Reserva) Clinton J. Ancker III, Exército dos EUA

NO FINAL DE 2009, o então Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês), General de Exército Martin Dempsey, expediu uma diretriz que alterava o nome da “função de combate Comando e Controle” para “função de combate Comando de Missão”. Tal iniciativa completava a longa evolução do conceito Comando de Missão no Exército dos EUA. Para compreender essa evolução, precisamos iniciar com o significado de Comando de Missão.

A doutrina atual identifica Comando de Missão tanto como uma filosofia quanto uma função de combate. A Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão (ADP 6-0 – Mission Command)* — define a filosofia de Comando de Missão como “o exercício da 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 condução das operações terrestres unificadas”¹.

A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 3-0 — *Operações Terrestres Unificadas (ADRP 3-0 – Unified Land Operations)* descreve a função de combate Comando de Missão como “as tarefas e sistemas relacionados... que capacitam o comandante a equilibrar a arte do comando com a ciência do controle para integrar as demais funções de combate”².

Princípios importantes de Comando de Missão encontrados na ADP 6-0 incluem as chamadas



Arquivos Nacionais

Flagrante de três comandantes do Exército dos EUA em campanha durante a Segunda Guerra Mundial. Da esquerda para a direita, Gen Dwight D. Eisenhower, Comandante Supremo, e os Generais de Divisão George S. Patton Jr, Omar Bradley e Courtney Hodges. 28 Mar 45.

ordens de missão pela finalidade, ou seja, diretrizes aos subordinados que enfatizam “o que fazer” e não “como fazer”³.

Outros dois princípios essenciais que nos ajudam a entender o Comando de Missão são a iniciativa disciplinada e a Intenção do Comandante.

A iniciativa disciplinada é ação na ausência de ordens, quando ordens existentes já não se adequam à situação, ou quando surgem oportunidades ou ameaças imprevistas. [...] Os comandantes confiam

Clinton J. Ancker III é o Diretor da Diretoria de Doutrina das Armas Combinadas, no Centro de Armas

Combinadas, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.

que seus subordinados irão agir e tomar a iniciativa para resolver a situação. [...]

A Intenção do Comandante define os limites dentro dos quais os subordinados podem exercer a iniciativa. Isso proporciona aos subordinados a confiança para aplicar seu juízo em situações ambíguas e urgentes, pois conhecem a finalidade, a tarefa-chave e o resultado final desejado da missão. [...] Por meio da iniciativa disciplinada, os subordinados [...] desempenham a coordenação necessária e tomam a iniciativa apropriada quando as ordens existentes já não se adequam à situação⁴.

Essas ideias não são novas. As orientações do General Grant ao General Sherman em 1864 são um perfeito exemplo:

A você, proponho que mova contra o Exército de Johnston, abrindo uma brecha para infiltrar-se o máximo possível no interior do território inimigo, infligindo-lhe o máximo de destruição contra seus recursos de guerra. *Eu não proponho formular um plano de campanha para você, mas simplesmente definir o trabalho a ser feito e lhe deixar livre para executá-lo à sua própria maneira* (ênfase do autor)⁵.

Comando de Missão nos Antigos Manuais

Este artigo traça a evolução do Comando de Missão a partir de 1905, quando registrou-se pela primeira vez na doutrina das operações das armas combinadas. Até então, os manuais tratavam apenas das Armas e Quadros⁶.

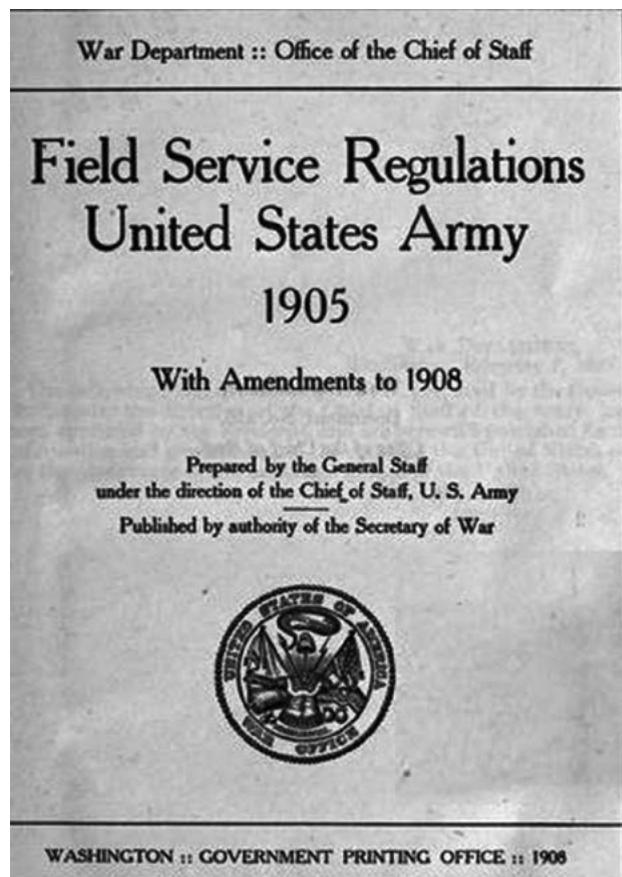
Em 1905, o Exército publicou o *Regulamento do Serviço em Campanha* (*Field Service Regulations — FSR*), o primeiro manual contendo o conceito de armas combinadas aprovado pelo Departamento de Guerra. O referido manual registrava ideias que hoje se relacionam diretamente com a definição atual de Comando de Missão:

Uma ordem não deve interferir na área de atuação do subordinado. Ela deve conter tudo que está além da autoridade independente do subordinado, e nada mais. Quando a transmissão das ordens envolve um período

de tempo considerável, durante o qual a situação pode mudar, instruções detalhadas devem ser evitadas. O mesmo serve quando as ordens talvez tenham de ser cumpridas sob circunstâncias em que o emissor da ordem não pode prever completamente; em tais casos, *cartas de orientação* são mais apropriadas. Elas devem enfatizar o *objetivo a ser conquistado*, deixando em aberto os meios a serem empregados⁷.

Em outro trecho, se registra: “Os comandantes de Grandes Unidades, aos quais foram designados parcelas dos objetivos principais e intermediários, devem conquistar a liberdade de ação e a iniciativa para que sejam capazes de aproveitar as oportunidades e avançar contra o inimigo”⁸.

A primeira citação acima foi repetida quase palavra por palavra em todos os FSR desde 1910 a 1949. O conceito foi ampliado na redação do FSR de 1913, com as ideias do então Chefe do



Regulamento do Serviço em Campanha do Exército dos EUA, 1905.

Estado-Maior do Exército, General de Brigada Leonard Wood:

Aos oficiais e homens de todos os postos e graduações são concedidos certo grau de independência na execução das tarefas designadas, sendo deles esperado a iniciativa na solução das diferentes situações que surgem. Cada indivíduo, desde o comandante mais antigo até o subordinado mais moderno, sempre deve lembrar que a inação e a negligência nas oportunidades merecerão a reprovação mais severa que o próprio erro na escolha dos meios⁹.

“As regras e métodos fixos precisam ser evitados. Eles limitam a imaginação e a iniciativa, que são tão essenciais na condução exitosa da guerra.”

Com clareza, identifica-se acima uma referência às ideias-chave do Comando de Missão, aquelas da iniciativa individual e da necessidade de decidir na ausência de informação ou ordens. O FSR de 1914 também destacava:

Os comandantes de Unidades subordinadas não podem alegar a inexistência ou o não recebimento de ordens como desculpa pela inatividade em uma situação em que a ação era desejável, ou quando uma mudança de situação sobre a qual as ordens em vigor foram baseadas faz com que as mesmas sejam impraticáveis ou impossíveis de executar. Se o comandante subordinado conhece o plano geral — o objetivo a ser conquistado — a sua falta de iniciativa é imperdoável¹⁰.

Assim, o entendimento da Intenção do Comandante (o estado final desejado) e da necessidade de agir quando as circunstâncias mudam, mesmo na ausência de ordens, foi claramente estabelecido antes de nosso ingresso na Primeira Guerra Mundial.

O manual de 1923 incorporou as lições da Primeira Guerra Mundial. A ênfase nos elementos

de Comando de Missão permaneceu quase sem mudança. Todas as citações listadas acima, entre 1905 e 1914, foram repetidas palavra por palavra na versão de 1923. Esta última também ressaltava que algumas operações exigem mais iniciativa e descentralização (termo usado pela primeira vez em 1923), quando incluiu: “A busca efetiva exige a impulsão de liderança e um alto grau de iniciativa em todos os escalões de comando... ampla descentralização na designação de missões e no controle do apoio de artilharia”¹¹.

Tanto o manual provisório de 1939 [também designado Manual de Campanha 100-5 — *Operações (FM 100-5, Operations)*] quanto o FSR de 1941 continham a maioria dos conceitos relevantes da versão de 1923, incluindo a ideia de que “a negligência nas oportunidades merecerá a reprovação mais severa do que um erro de avaliação na ação executada” e “uma Unidade subordinada não pode alegar a ausência ou o não recebimento de ordens como desculpa pela inatividade em uma situação em que a ação era essencial”¹². Nesse manual também se destacava que a necessidade de iniciativa em várias situações era uma característica desejável de liderança.

A versão de 1944, produzida durante a Segunda Guerra Mundial, continha muitos dos pontos salientados anteriormente, mas a iniciativa exercia um papel ainda mais relevante. Ela foi mencionada mais uma vez como uma necessidade de ser incorporada ao indivíduo, e também enfatizada em várias partes do manual em parágrafos que tratavam do apoio de artilharia, operações ofensivas, busca, operações urbanas e operações na selva¹³. Na época, provavelmente o destaque mais forte à iniciativa estava inserido no seguinte trecho: “Quando as condições limitam a capacidade do comandante de exercer uma influência direta e oportuna na ação, cresce de importância a iniciativa dos subordinados”¹⁴.

O mesmo manual também enfatizava a exigência de entendimento mútuo e descentralização, conforme demonstrado nos seguintes trechos:

O contato pessoal entre o comandante e os subordinados que irão executar as ordens é geralmente aconselhável, para que haja o

correto entendimento dos planos e intenções do escalão superior. [...] Frequentemente, melhor apoio e coordenação podem ser realizados pela descentralização do controle, tais como nas marchas ou em situações cujo *status* pode ser alterado muito rapidamente¹⁵.

Cinco anos depois, em 1949, o FM 100-5 foi novamente atualizado, conservando, entretanto, muito da versão de 1944. Mais uma vez, a iniciativa foi realçada. O prefácio do manual citava que “As regras e métodos fixos precisam ser evitados. Eles limitam a imaginação e a iniciativa tão essenciais na condução bem-sucedida da guerra. Eles possibilitam ao inimigo identificar um padrão fixo de operações, o que pode ser facilmente oposto”¹⁶.

A importância da iniciativa individual foi enfatizada em oito parágrafos, cada um detalhando uma situação diferente na qual a iniciativa era a chave do sucesso¹⁷. Finalmente, a descentralização foi abordada em um parágrafo que esclarecia quando era desejável e necessária:

Os momentos que justificam o controle descentralizado são aqueles onde encontramos a situação tática desconhecida; necessidade de ação urgente ao longo de distâncias consideráveis; ou operações abrangendo amplas áreas em que o controle centralizado é impraticável devido às dificuldades de comunicações por sinais¹⁸.

A edição de 1949 tinha um apêndice interessante (somente repetido em 1954), identificado por *The*



Marinha dos EUA

O Almirante James O. Richardson, da Marinha dos EUA, presta juramento perante o Congresso americano na audiência de investigação sobre o ataque japonês contra a base naval de Pearl Harbor, ocorrido em 07 de dezembro de 1941. O Almirante Richardson era o Comandante em Chefe da Frota dos Estados Unidos no período de janeiro de 1940 a fevereiro de 1941.

Lessons of the Pearl Harbor Attack (“As Lições do Ataque a Pearl Harbor”, em tradução livre), resultado de uma investigação conduzida pelo Congresso dos EUA. De acordo com o apêndice:

O Chefe do Estado-Maior do Exército aprovou os [princípios] da simplicidade, solidez e aplicabilidade na condução da guerra [e] determinou que os 25 princípios sejam estudados em todo o Exército e que sejam claramente divulgados nos devidos manuais de campanha e outras publicações¹⁹.

A seguinte série de citações do referido apêndice relaciona-se diretamente com Comando de Missão:

As ordens emitidas aos subordinados precisam ser claras, explícitas e as mais concisas possíveis [...] para garantir que as intenções dos comandantes sejam entendidas. O objetivo desejado precisa estar claro quando for necessário colocar um subordinado em uma posição na qual ele tenha de agir usando seu próprio juízo.

Os comandantes subordinados precisam entender não apenas as ordens de seus superiores, mas também as intenções que as inspiraram.

Os oficiais de ligação, que são [...] completamente informados da situação e das intenções do comandante superior devem ser empregados para garantir que o subordinado e o comandante superior tenham [...] um entendimento mútuo dos planos e ordens.

Quando uma Unidade subordinada estiver nas imediações, o contato pessoal entre o comandante superior e os subordinados [...] deve ser empregado para que os subordinados possam concluir corretamente sobre os planos e intenções do escalão superior.

Qualquer procedimento que limite a imaginação ou a iniciativa dos comandantes subordinados normalmente deve ser evitado.

Cada comandante precisa certificar-se de que realmente entendeu os desejos e intenções de seus superiores. Ele não apenas



Exército dos EUA, Sgt. Marcus J. Quarterman

Um comandante de companhia do 508º Regimento de Infantaria Paraquedista confere seu *check-list*, enquanto um de seus Cmt Pel realiza ligações durante uma busca por integrantes do Talibã e esconderijos de armas nas montanhas da Província de Andar, Afeganistão, 6 Jun 07.

precisa entender suas ordens, mas principalmente identificar a intenção pretendida com as ordens²⁰.

O FM 100-5, de 1962, embora mais “enxuto” que os dois primeiros, continha significantes observações relacionadas ao Comando de Missão. O conceito de planejamento centralizado e execução descentralizada foi especificamente mencionado, com a descentralização citada em 12 parágrafos²¹. A iniciativa individual foi mencionada em sete parágrafos — incluindo uma seção intitulada “Iniciativa”²². O mais notável foi o uso do termo “missão pela finalidade” pela primeira vez. Embora o termo não tenha sido definido, o manual enfatizava a necessidade de proporcionar a máxima flexibilidade aos subordinados, sendo esta vinculada à iniciativa individual:

As ordens devem ser oportunas, simples, claras e concisas. As missões pela finalidade são empregadas o máximo possível, mas devem proporcionar aos comandantes o conceito ou a intenção, para garantir [sic] que os comandantes subordinados, agindo por iniciativa própria, direcionem seus esforços para a conquista do objetivo²³.

A importância da execução descentralizada e da iniciativa individual ficou demonstrada na seguinte passagem:

A guerra moderna exige ação imediata, descentralização e um alto grau de iniciativa individual. Frequentemente, instruções por demais detalhadas devem ceder às generalizações, sobre as quais os subordinados podem interpretar e cumprir de acordo com a situação existente na oportunidade da execução²⁴.

O apêndice também incluía lições aprendidas a respeito da fluidez do campo de batalha e da necessidade de permitir que os subordinados tomessem decisões.

Em geral, a missão é definida em termos suficientemente amplos para permitir que o comandante tenha considerável liberdade para determinar sua linha de ação. Enquanto a batalha progride, as mudanças possivelmente possam ser previstas. Com

a fluidez da situação, a missão talvez seja igualmente ampliada, demandando maior dependência da iniciativa dos comandantes subordinados²⁵.

Com respeito ao Comando de Missão, a edição de 1968 apresentava apenas um pequeno ajuste àquela de 1962. A maioria da discussão sobre a iniciativa individual e descentralização foi retirada do manual de 1962. As Ordens de Missão foram reforçadas em 1968:

As operações da Guerra Fria geralmente envolvem missões pela finalidade. Embora os limites da autoridade do comandante sejam predeterminados, particularmente em relação à responsabilidade das autoridades diplomáticas, ao comandante geralmente será proporcionada a flexibilidade necessária para determinar como melhor cumprir a missão designada²⁶.

O manual de 1976, elaborado após a Guerra do Vietnã e a Guerra do Yom Kippur (árabe-israelense) de 1973, refletiu um significativo afastamento dos manuais anteriores. Colhia muitas lições da experiência israelense e era muito mais centrado na tecnologia do que em conceitos doutrinários anteriores. O ponto central do manual, “Defesa Ativa”, enfatizava um controle bem mais rígido das operações: “A batalha precisa ser controlada e dirigida para que o máximo efeito das manobras e fogos seja concentrado em locais decisivos”²⁷. Outro parágrafo incluía o seguinte:

O requisito principal é que os comandantes estejam à frente, onde possam ver, sentir e controlar a batalha. [...] Desde a guerra entre o Norte e o Sul [Guerra Civil dos EUA — N. do T.], não se via comandantes de brigadas e de divisões, bem como batalhões, tão envolvidos pessoal e estreitamente na direção dos elementos de combate no campo de batalha²⁸.

Esses trechos talvez indicassem, à época, uma preferência pelo controle muito mais cerrado do combate. A expressão “planejamento centralizado e execução descentralizada” não existia no manual de 1976 e havia pouca transferência das ideias prévias relacionadas ao Comando de

Missão. Contraste os parágrafos mencionados acima com o único parágrafo do manual que abordava especificamente as Ordens de Missão:

A força de nosso Exército jaz na *descentralização* da responsabilidade e na autoridade do comandante no terreno. Não podemos arcar com a perda daquela efetividade adicional de combate que se origina das ações inteligentes de comandantes treinados, atuando sob um sistema flexível de *missão pela finalidade*. Assim, cada Oficial precisa ser imbuído da ideia de que o sucesso irá depender da habilidade, *iniciativa* e imaginação com as quais ele busca cumprir a missão designada dentro da intenção e conceito de seu comandante²⁹.

Com respeito ao Comando de Missão, o manual de 1976 significou um passo à retaguarda. Com a exceção do único parágrafo acima, seus fundamentos receberam muito pouca atenção e as ideias contrárias foram mais evidenciadas e favorecidas.

O FM 100-5, de 1982, representou um marco significativo na evolução do Comando de Missão. Nele todos os fundamentos desse conceito foram incluídos, um lance importante em relação a todos os manuais anteriores. Com a adoção da doutrina da Batalha Ar-Terra, o manual também enfatizava os elementos-chave do Comando de Missão e deixava claro que esses eram centrais para o êxito do novo conceito doutrinário introduzido. A iniciativa, por exemplo, um dos quatro princípios da Batalha Ar-Terra foi assim descrito:

A iniciativa implica em um espírito ofensivo na condução de todas as operações. O objetivo nos combates de encontro é conquistar e manter a liberdade de ação. Para conseguir isso precisamos decidir e agir à frente do inimigo, para desorganizar e desequilibrar suas forças. Para manter a iniciativa, os subordinados precisam agir independentemente dentro do contexto do plano geral. [...] Eles devem desviar o eixo de combate esperado sem hesitação caso apareçam oportunidades para acelerar a conquista da missão pela Força que o enquadra. [...] A improvisação, iniciativa e agressividade — características que têm

distinguido historicamente o soldado americano — precisam ser particularmente fortes em nossos comandantes³⁰.

Aqui mais uma vez são citados dois elementos-chave do Comando de Missão. A iniciativa disciplinada (*subordinados devem agir com independência, porém de acordo com o contexto de um plano geral*) e coerente com a Intenção do Comandante (*para acelerar a conquista da missão pela Força enquadrante*). Há outros dez parágrafos que ressaltam a importância central da iniciativa individual para o êxito da Batalha Ar-Terra³¹. Outro grande avanço em 1982 foi a discussão mais acirrada sobre a missão pela finalidade, mais uma vez vinculando a Intenção do Comandante com a iniciativa individual.

A missão pela finalidade exige que os comandantes determinem a *intenção* — o que eles querem que aconteça com o inimigo. Sua intenção precisa ser compatível com a de seus superiores e deve ser comunicada claramente aos seus subordinados. [...] Embora, às vezes, o detalhamento das ordens seja necessário, cabe aos comandantes confiar que seus subordinados decidirão corretamente e de acordo com o contexto da missão. Tal descentralização converte iniciativa em agilidade, permitindo reação rápida para aproveitar oportunidades fortuitas. [...] O comandante subordinado precisa entender completamente a *intenção* do seu comandante e a missão geral da Força. Se a batalha se desenvolve em um contexto em que as ordens em vigor já não correspondem às novas circunstâncias, o subordinado deve informar o seu comandante e propor alternativas apropriadas. Se isso não for possível, ele precisa agir como seu comandante agiria, e informá-lo depois, no mais curto prazo³².

O manual de 1982 também defendia vigorosamente a descentralização. Considerando que esse fundamento perdera a ênfase em 1976, o mesmo tornou-se um importante componente da Batalha Ar-Terra. Havia uma dezena de parágrafos que enfatizam a necessidade da descentralização³³. O parágrafo abaixo apresenta a

Por que Comando de Missão?

- Comando e Controle (C2) e Comando de Batalha são inadequados para descrever o papel do comandante e seu estado-maior no combate atual.
- Torna central a pessoa do comandante.
- Equilibra a arte do comando e a ciência do controle.
- Reforça a imperativa necessidade do desenvolvimento de confiança e colaboração entre os parceiros de uma coalizão.
- Facilita ao comandante prever e controlar efetivamente as transições.
- Cria um ambiente de iniciativa disciplinada e execução descentralizada.

Apoia a adaptabilidade operacional ao:

- Exigir um entendimento completo do ambiente operacional.
- Buscar equipes flexíveis capazes de prever e controlar as transições.
- Reconhecer que precisamos compartilhar riscos em todos os escalões para criar oportunidades.

Figura 1 - Resumo da Análise Racional

vinculação entre missão pela finalidade, iniciativa e descentralização:

O caos do combate não permitirá controle absoluto. *Conforme o combate se torna mais complexo e imprevisível, o processo de decisão precisa tornar-se mais descentralizado.* Assim, todos os escalões de comando terão de emitir missões pela finalidade. Fazer isso exigirá que comandantes exerçam a iniciativa, engenhosidade e imaginação — e corram riscos³⁴.

É senso comum que a edição de 1986 constituiu-se em uma evolução do conceito operacional da Batalha Ar-Terra que aprimorava as ideias básicas estabelecidas em 1982, incluindo as de

Comando de Missão. O prefácio desse manual essencialmente repetia os mesmos propósitos do anterior: “O FM 100-5 enfatiza a flexibilidade, velocidade, missão pela finalidade, iniciativa dos comandantes em todos os escalões e espírito ofensivo”³⁵. As duas citações a seguir, específicas para a versão de 1986, claramente reforçavam as ideias básicas de missão pela finalidade, iniciativa individual e atuação enquadrada pela Intenção do Comandante:

No caos do combate, é essencial descentralizar a autoridade para decidir até o nível de fração subordinada mais baixo, porque a centralização em demasia atrasa a ação e causa inércia. [...] A descentralização precisa de subordinados que estejam dispostos e capazes de correr riscos e superiores que fomentem essa disposição e a capacidade de seus subordinados. Se os subordinados tiverem de exercer iniciativa sem pôr em risco o sucesso geral da Força, eles devem fazer coerentemente com a Intenção do Comandante. [...] Por sua vez, o comandante da Força precisa incentivar que seus subordinados concentrem suas operações de acordo com a missão, proporcionando-lhes a liberdade e responsabilidade de desenvolverem oportunidades para que a Força como um todo possa explorar efetivamente³⁶.

Outro trecho observava que a “missão pela finalidade, especificando o que precisava ser feito sem definir como seria feito, deveria ser usada na maioria dos casos”³⁷.

A edição de 1993 continuou a enfatizar a iniciativa individual (*a vontade e a capacidade de agir com independência, coerente com o arcabouço da intenção do comandante*), descentralização (*a iniciativa exige a descentralização da autoridade até o níveis mais baixos na escala de comando*) e missão pela finalidade (*especifica o que os comandos subordinados devem fazer sem ditar como devem fazê-lo*)³⁸. Esse manual foi o primeiro com uma definição clara da Intenção do Comandante, pois embora um termo conhecido, não fora ainda definido ou discutido como um assunto separado:

A Intenção do Comandante descreve a situação final desejada. É uma expressão

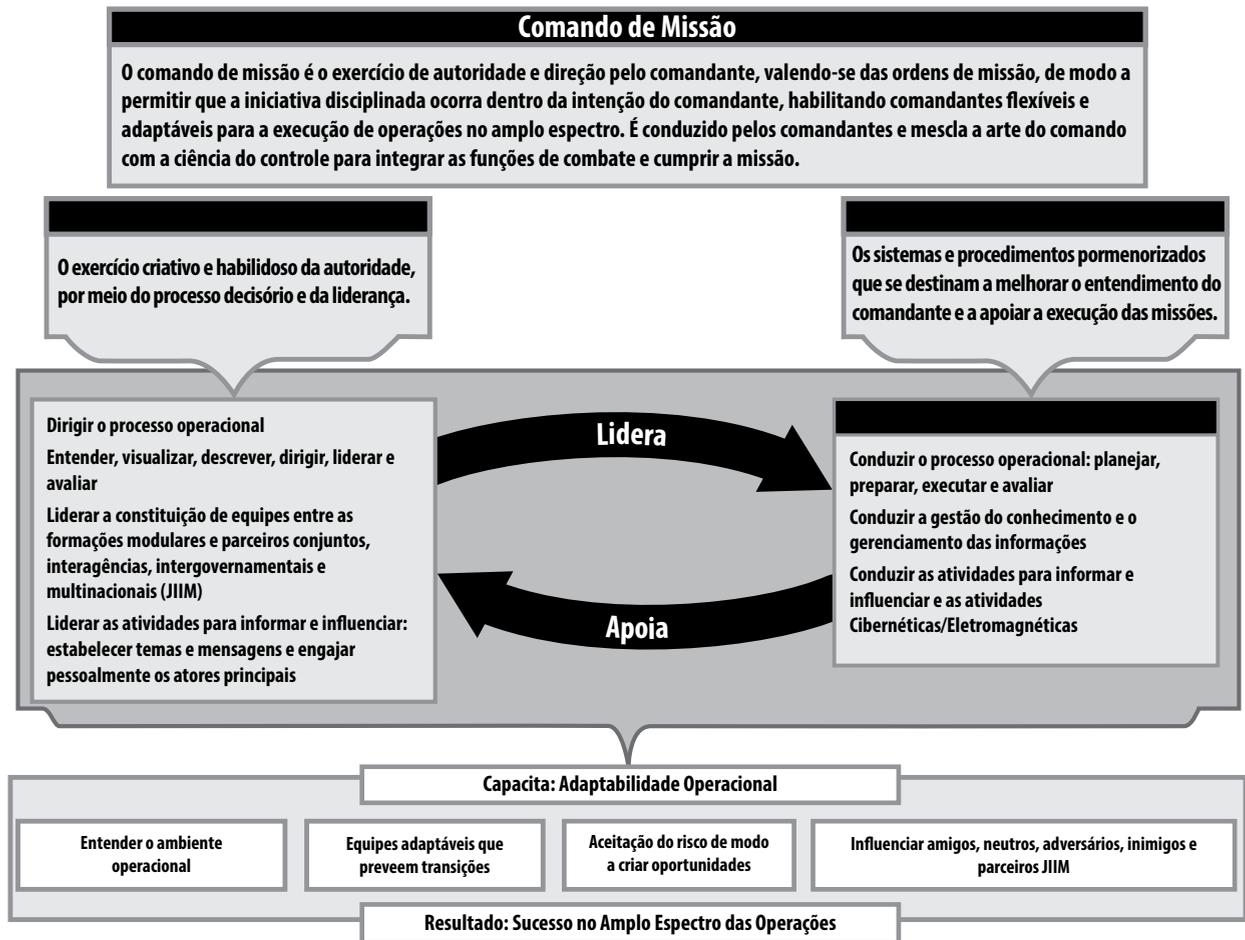


Figura 2 - Comando de Missão

concisa do propósito da operação e precisa ser entendida por dois escalões inferiores ao comandante que a estabelece. Ela precisa definir claramente o propósito da missão. É o único foco unificador para todos os elementos subordinados. [...] Sua utilidade é concentrar os subordinados no que precisa ser cumprido para alcançar sucesso, mesmo se o plano e conceito da operação já não se apliquem e para disciplinar seus esforços para esse fim. [...] Ela deve ser concisa e clara; as longas descrições narrativas de como o comandante percebe o combate tendem a inibir a iniciativa dos subordinados³⁹.

O manual de 2001 enfatizava ainda mais a iniciativa individual em comparação aos manuais anteriores. Quase 30 parágrafos continham menções à iniciativa individual, vários dos quais a vinculavam diretamente à Intenção

do Comandante e às ordens de missão pela finalidade⁴⁰. Pela primeira vez, a expressão “iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante” foi especificamente citada em diversas partes do manual. O manual de 2001 continuava a fomentar o uso de missões pela finalidade, descentralização e ressaltava a necessidade da confiança como um componente essencial desse conceito:

A iniciativa exige que a autoridade seja delegada até os níveis mais baixos de subordinação. Os comandantes permitem aos subordinados o maior grau possível de liberdade de ação. Eles incentivam a ação agressiva de acordo com a Intenção do Comandante ao estabelecerem as ordens de missão pela finalidade, designando tarefas aos subordinados sem especificar como cumpri-las.

[...] Essa descentralização libera os comandantes para que possam concentrar nos aspectos essenciais da operação. A utilização das ordens de missão pela finalidade exige que a iniciativa individual seja exercida por combatentes determinados, disciplinados e bem treinados. Também exige comandantes que confiem nos seus subordinados e estejam dispostos a assumir e a responsabilizar-se pelos riscos⁴¹.

Já em 2001, todos os elementos de Comando de Missão tinham sido discutidos e definidos em um dos manuais de referência, e todos os manuais doutrinários continham alguns elementos de Comando de Missão. O que faltava era reunir todos esses conceitos em uma discussão completa sob o título de “Comando de Missão”.

O Comando de Missão se tornou doutrina oficial no Exército com a publicação do Manual de Campanha (FM) 6-0 em 2003. Intitulado originalmente *Comando e Controle* (“Command and Control”), o referido manual teve sua denominação alterada para *Comando de Missão: Comando e Controle das Forças Armadas*, pelo Gen Div James C. Riley, então comandante do Centro de Armas Combinadas, um entusiasta e apoiador desse conceito. Em sua introdução, o manual destacava: “Ele [o FM 6-0] estabelece o Comando de Missão como o conceito do Exército para C2 [Comando e Controle]”⁴², descrevendo-o mais adiante:

Comando de Missão é a condução de operações militares pela execução descentralizada com base em ordens de missão pela finalidade para o cumprimento efetivo das missões. O êxito do Comando de Missão é resultado de comandantes subordinados em todos os escalões exercendo a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante. Ele exige um ambiente de confiança e entendimento mútuo. O Comando de Missão depende de quatro condicionantes:

- A Intenção do Comandante
- A Iniciativa dos subordinados
- As ordens de missão pela finalidade
- A distribuição dos meios⁴³.

O FM 6-0 descreve e define cada um dos componentes do Comando de Missão, concentrando significativamente na Intenção do Comandante e nas ordens de missão pela finalidade: “*As ordens de missão pela finalidade* consistem em um método para completar as ordens de combate, que permitem aos subordinados a liberdade de planejamento e de ação no cumprimento das missões, deixando o “como fazer” a cargo dos comandos subordinados”⁴⁴.

O manual dedicava mais de oito páginas especificamente ao tema, incluindo uma discussão [sobre o emprego da tecnologia da era] digital no ambiente de Comando de Missão. Esse manual consolidava a longa evolução da filosofia do conceito no Exército dos EUA e serviu de base para as atualizações posteriores.

A Evolução da Doutrina e Funções

A evolução seguinte do Comando de Missão ocorreu com a mudança de nomenclatura da função de combate Comando e Controle para função de combate Comando de Missão.

Os manuais de campanha entre 1905 e 1923 não empregavam o termo “comando e controle”. O Regulamento de Armas em Campanha (FSR) de 1914 tinha apenas uma menção “comando e controle”, mas somente em uma figura. O FSR de 1939 empregava o termo “comando e controle” uma vez, e as versões de 1941 e 1944 duas vezes. As edições de 1949, 1954 e 1962 usavam “comando e controle”, “controle de comando” e “comando, controle” respectivamente. Havia um parágrafo no FM 100-1, de 1962, que se referia aos “métodos de controle”⁴⁵. O manual de 1968 citava “comando e controle” em uma dezena de vezes e possuía seções intituladas “comando, controle e comunicações”. A versão de 1976 surgiu com os termos “inteligência, comando e controle”, “comando e controle”, “comunicações de comando e controle” e “comando-controle”. Além disso, ela tinha várias seções denominadas “comando e controle e comunicações (C3)”.

A ideia de agrupar as capacidades em funções para a condução das operações já existia no início dos anos 80. Tanto o FM 100-5 de 1982 quanto

o de 1986 incluíam os “elementos de poder de combate” (manobra, potência de fogo, proteção e liderança). O manual de 1986 passou a incluir treze “principais áreas funcionais”. Essas funções foram formalizadas em 1987, quando o comandante do TRADOC iniciou estudos para a elaboração da “Arquitetura para o Futuro do Exército” (AFA, na sigla em Inglês), uma “hierarquia de funções que o Exército desempenharia no campo de batalha no nível tático da guerra”. Essa “estrutura funcional” foi chamada a “Planta do Campo de Batalha”. A “Planta Tática” foi organizada com base nos Sistemas Operacionais do Campo de Batalha (*Battlefield Operating Systems — BOS*)⁴⁶.

Os sete BOS originais eram:

- Manobra
- Apoio de Fogo
- Artilharia Antiaérea
- Comando e Controle
- Inteligência
- Mobilidade
- Apoio às Forças de Combate⁴⁷.

No FM 100-5 de 1993, os BOS foram incluídos, mas em uma forma um tanto desorganizada⁴⁸. O título da seção era “Funções de Combate” e a lista era a mesma acima citada, com exceção de “comando e controle”, que passou a ser chamada de “comando de batalha”. O parágrafo que se seguia à enunciação das funções de combate se referia depois a essas funções como “Sistemas Operacionais do campo de batalha (BOS)”, sendo essa denominação também citada no glossário⁴⁹. O “comando e controle” foi empregado apenas duas vezes, enquanto “comando de batalha” é citado quase 20 vezes no mesmo contexto em que “comando e controle” seria normalmente empregado.

O FM 3-0 de 2001 apenas usava “sistemas operacionais do campo de batalha” (não funções de combate)⁵⁰. O FM 3-0 de 2008 mudou de “sistemas operacionais do campo de batalha” para “funções de combate” para melhor alinhar a doutrina do Exército com a do Corpo de Fuzileiros Navais. Os dois manuais registravam “comando e controle” como uma das funções⁵¹.

No final de 2009, o Comandante do TRADOC, Gen Ex Martin Dempsey, decidiu que o termo

“comando e controle” enfatizava demais a tecnologia, havendo a necessidade de se identificar uma função que reconhecesse como central a pessoa do comandante e as características essencialmente humanas atreladas a esse mister. Para deixar claro que o foco deveria ser inconfundível, ele, com a aprovação do Chefe de Estado-Maior do Exército, Gen Ex George Casey, decidiu alterar o nome da função “comando e controle” para “comando de missão”. Ao longo dos meses seguintes, o Centro de Armas Combinadas no Forte Leavenworth formalizou a mudança codificando-a em doutrina. A análise racional foi resumida conforme a Figura 1. A estrutura da função de combate foi esquematizada de acordo com a Figura 2. É interessante destacar que a definição do Comando de Missão foi quase a mesma do FM 6-0 de 2003, sem perder nenhum de seus elementos essenciais de sua definição.

...o termo “comando e controle” enfatizava demais a tecnologia, havendo a necessidade de se identificar uma função que reconhecesse como central a pessoa do comandante e as características essencialmente humanas atreladas a esse mister.

Ao longo dos últimos cem anos ou mais, as ideias básicas de Comando de Missão evoluíram continuamente, frequentemente refletindo a experiência adquirida em combate. A ideia fundamental, a de emitir ordens contendo resultados desejados e deixando o “como” a cargo dos subordinados, foi uma constante em toda essa evolução. Como a doutrina das armas combinadas do Exército evoluiu de um único manual (o FSR de 1905) a um conjunto doutrinário muito rico em lições e experiências, assim também tem evoluído na doutrina o tratamento dado aos elementos essenciais do conceito Comando de Missão, agregando sempre novas orientações e princípios. A adoção formal do Comando de Missão como uma filosofia de comando no início deste século representa o ápice desse processo.

Mais tarde, também evoluindo, surgira a ideia de categorizar as funções usadas pelo Exército para conduzir as operações, originalmente identificadas por sistemas operacionais do campo de batalha e depois alteradas para funções de combate. Essas duas linhas se juntaram em 2010 com a publicação do FM 3-0, Atualização Nr 1, que combinou as duas linhas em uma função de combate rotulada “Comando de Missão” e baseada na filosofia de Comando de Missão.

O resultado final foi o reconhecimento de que a própria guerra precisava de uma filosofia geral de comando, apoiada por sistemas e organizações, que leva em conta o ambiente operacional incerto e repleto de variações. Isso proporciona à Força Terrestre uma plataforma de instrução, treinamento e desenvolvimento de equipamentos, em uma visão da guerra com base no que foi efetivamente testado pelos exércitos ocidentais por décadas, ou séculos, de conflito. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 May 2012), p. 1.
2. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: GPO, 16 May 2012), p. 3-2.
3. ADP 6-0, p. 5.
4. *Ibid.*, p. 4.
5. Citado no Field Manual (FM) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: GPO, 11 August 2003), p. 2-11.
6. KRETCHICK, Walter E. *U.S. Army Doctrine: From the American Revolution to the War on Terror* (Lawrence: University of Kansas Press, 2011).
7. Field Service Regulations (FSR) (Washington, DC: GPO, 1905), p. 29-30.
8. *Ibid.*, p. 106.
9. FSR, 1914, p. 3.
10. *Ibid.*, p. 78.
11. FSR, 1923, p. 100.
12. FM 100-5, 1941, p. 25. O Regulamento Provisório das Armas em Campanha (Field Service Regulations — FSR) de 1939 foi o primeiro a receber um número de manual de campanha: FM 100-5; e um subtítulo: *Operações*. Essa dupla designação permaneceu até o ano de 1962. Naquele ano, uma nova atualização surgiu como *Operações* e subtítulo *As Forças do Exército em Campanha*. A designação de FM foi mudada para FM 3-0 em 2001, para alinhar o sistema de numeração de manuais do Exército com as publicações conjuntas, porém o título permaneceu *Operações*. Em 2011, ocorreram duas mudanças. O Exército alterou a designação Manual de Campanha para Publicação Doutrinária do Exército (ADP, na sigla em inglês) para designar os manuais que servem de referência para os demais (destinados à leitura pelos Grandes Comandos, não se atrelando a aspectos táticos — N. do T.). O título de ADP 3-0 surgiu então para substituir o termo “Operações”, passando a se chamar *Operações Terrestres Unificadas*.
13. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC: GPO, 15 June 1944), p. 27, 127, 143-44, 152, 183, 225, 247.
14. *Ibid.*, p. 127.
15. *Ibid.*, p. 35.
16. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC: GPO, 15 August 1949), p. v.
17. *Ibid.*, parágrafos 82, 84, 87, 433, 737b, 820, 837a e 938.
18. *Ibid.*, p. 90.
19. *Ibid.*, p. 264.
20. *Ibid.*, todas as citações acima são do anexo, 264-74.
21. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations*, Headquarters (Washington, DC: GPO, 19 February 1962), par. 29b, p. 20; par. 58a, p. 28; par. 145f, p. 61; par. 154c, p. 69; par. 158c, p. 73; par. 171b, p. 85; par. 183b, p. 93; par. 226, p. 108; par. 323c(2), p. 153; par. 347a, p. 165; par. 349c, p. 167; par. 351b(3), p. 169.
22. *Ibid.*, par. 26, p. 19; par. 29a, p. 20; par. 29b, p. 20; par. 32, p. 21; par. 41, p. 23; par. 126d, p. 51; pa. 145f, p. 61.
23. *Ibid.*, parágrafo 126d, p. 51.
24. *Ibid.*, parágrafo 29b, p. 20.
25. *Ibid.*, parágrafo 41, p. 23.
26. FM 100-5, 1968, parágrafo 12-6a, p. 12-2.
27. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 1 July 1976), p. 3-3.
28. *Ibid.*, p. 3-15.
29. *Ibid.*, p. 3-2.
30. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 20 August 1982), p. 2-2.
31. *Ibid.*, p. 1-3, 1-4, 2-1, 7-2, 7-3, 9-1, 9-11, 9-17.
32. *Ibid.*, p. 2-7.
33. *Ibid.*, p. 2-7, 5-2, 5-8, 6-9, 9-2, 9-4, 9-5, 9-17, 9-19, 11-11, 15-2, 16-2.
34. *Ibid.*, p. 2-7.
35. FM 100-5, 1986, p. i.
36. *Ibid.*, p. 15-16.
37. *Ibid.*, p. 21.
38. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 14 June 1993), p. 2-6 and 6-6.
39. *Ibid.*, p. 6-6.
40. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 14 June 2001), p. 1-12, 1-13, 1-18, 2-22, 3-2, 3-11, 4-8, 4-15, 4-31, 5-14, 6-2, 6-3, 6-8, 6-9, 6-10, 6-19, 6-22, 7-2, 7-4, 7-18, 7-21, 7-28, 11-15, 11-23, 11-24.
41. *Ibid.*, p. 4-15 e 4-16.
42. FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: GPO, 11 August 2003), p. xiii.
43. *Ibid.*, parágrafo 1-67, p. 1-17.
44. *Ibid.*, parágrafo 1-70, p. 1-17.
45. FM 100-5, 1962, parágrafo 102b, p. 43.
46. GIBBINGS, Leslie G.; WAGNER, Michael; MOREY, John e GRUBB, Gary. “Development of the Blueprint of the Battlefield”, ARI Research Note 92-60, Dynamics Research Corporation, Wilmington, MA 01887, July 1992, p. 2.
47. *Ibid.*, p. 23.
48. FM 100-5, 1993, p. 2-12.
49. *Ibid.*, Glossary-1.
50. FM 3-0, 2001, p. 5-15.
51. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 27 February 2008), p. 4-3 até 4-7.

Semeando Dentes de Dragão: Os Grupos Operacionais do OSS na Segunda Guerra Mundial

Nathan C. Hill

MUITO JÁ SE escreveu sobre o Gabinete de Serviços Estratégicos (*Office of Strategic Services — OSS*). A maior parte do material produzido se concentra em suas ações de espionagem, suas atividades clandestinas e seu papel como precursor da CIA (Agência Central de Inteligência). Normalmente, todas as referências históricas sobre as atividades de Operações Especiais (Op Esp) do OSS dizem respeito às equipes *Jedburgh*, compostas de três integrantes, lançados de paraquedas na França, ou ao Destacamento 101 (também conhecido como *Kachin Rangers*), na antiga Birmânia (atual Mianmar). Contudo, também existiu, durante a Segunda Guerra Mundial, uma importante unidade de Op Esp inserida atrás das linhas inimigas, que é negligenciada pela maioria dos historiadores: o Grupo Operacional (GO). Os GO eram frações altamente treinadas, incumbidas de organizar, adestrar e aprovisionar os movimentos *maquis* da Resistência Francesa, para combaterem as potências do Eixo por trás das linhas inimigas, no Teatro de Operações (TO) Europeu. Os GO têm sido ignorados historicamente. Suas atividades demonstraram o papel significativo que a guerra de guerrilha poderia exercer no campo de batalha moderno e reintroduziram o conceito de guerra não convencional no léxico militar norte-americano.

Criação do OSS e dos GO

Em 1940, o então Secretário da Marinha dos Estados Unidos da América (EUA) William



Militares do OSS em um base no Ceilão, 1945.

Arquivo Nacional dos EUA, 540054

Knox, propôs que uma missão fosse enviada à Inglaterra com o intuito de obter dados de Inteligência sobre a situação na Europa e de estabelecer relações com os britânicos. Algo de grande interesse para Knox e para o Presidente Roosevelt eram as ações subversivas de “quinta coluna” que os alemães vinham executando na Europa¹. O escolhido para essa missão foi um advogado milionário de Wall Street, condecorado com a Medalha de Honra na Primeira Guerra Mundial: o Coronel William Donovan, da Reserva (conhecido pelo apelido de “Wild Bill”). Em duas missões conduzidas entre julho e dezembro de 1940, Donovan colheu informações sobre a situação na Europa e no Mediterrâneo. Constatou que os alemães “faziam pleno uso de ameaças e promessas, subversão e sabotagem

Nathan C. Hill concluiu, recentemente, o mestrado em História Militar pela George Washington University. Sua pesquisa teve como foco o envolvimento dos EUA em

operações de insurgência e contrainsurgência durante a Segunda Guerra Mundial e a Guerra do Vietnã.

e Inteligência especial”; que a “preparação no campo da guerra irregular e não convencional era tão importante quanto a preparação militar convencional”; e, ainda, que “os EUA e a Grã-Bretanha só estavam [aptos a] conduzir essa nova e importante guerra em uma escala mínima”². Para vencer essa “nova e importante guerra”, Donovan voltou sua atenção a uma ideia milenar: a guerra de guerrilha. Idealizou a criação de frações com efetivos altamente adestrados inseridos atrás das linhas inimigas, incumbidos de executar ações de sabotagem, colher dados de Inteligência e, o que é mais importante, instruir e coordenar atividades de resistência de guerrilha. Em 1942, Donovan foi encarregado do Gabinete de Serviços Estratégicos, sendo-lhe conferida “autoridade para atuar nos campos da sabotagem, espionagem e contraespionagem em territórios ocupados ou controlados pelo inimigo; guerra de guerrilha; e [junto a] grupos da resistência em territórios ocupados ou controlados pelo inimigo [...]”³. Com essa missão, Donovan e o OSS poderiam começar a recrutar e instruir os agentes necessários para cumprir o objetivo de “semear os dentes de dragão”⁴ na Europa ocupada⁵.

Donovan concebeu dois tipos de unidade a serem inseridas atrás das linhas inimigas: primeiro, os GO; segundo, as equipes *Jedburgh*. Ambos os tipos foram incumbidos de missões semelhantes no que diz respeito a se conectarem a grupos de resistência existentes e coordenarem suas atividades com o Comando Aliado, organizarem lançamentos de suprimentos por radiotransmissor e repassarem dados de Inteligência. A semelhança acaba aí. As equipes *Jedburgh* eram frações de três integrantes, que atuavam clandestinamente para apoiar e dirigir as atividades de guerrilha. Diferentemente dessas equipes, que dependiam, exclusivamente, das capacidades desconhecidas de combatentes parcialmente adestrados e armados da resistência como principal força ofensiva, os GO eram compostos de soldados treinados, capazes de operar com autonomia, sem o apoio de guerrilheiros, atrás das linhas inimigas, se necessário. Por essa

razão, os GO eram, de modo geral, encarregados de missões que exigiam ações ativas e agressivas contra o inimigo em áreas de operação críticas e contra objetivos de alto valor, que tendiam a ser protegidos por fortes elementos inimigos — missões que teriam sido, normalmente, atribuídas a tropas de elite, como os U.S. Army Rangers ou o British Special Air Service. Os comandantes sabiam o que os GO eram capazes de realizar e podiam contar com eles para cumprir os objetivos da missão ou morrer tentando. Assim, em 1944, os GO foram designados como 2671º Batalhão de Reconhecimento Especial Provisório (Independente), demonstrando que os “GO, com efeito, constituíam unidades militares táticas”⁶.

Recrutamento e Adestramento

Os GO não buscavam recrutar soldados típicos. Queriam soldados inteligentes e motivados, dispostos a pensar e agir de modo criativo quando não houvesse ordens diretas — indivíduos inovadores ou, como diríamos hoje em dia: que soubessem pensar “fora da caixa”. Contudo o quesito mais importante em um candidato era a proficiência em um idioma. Conforme mencionado anteriormente, a principal tarefa de um GO era armar e instruir os combatentes da resistência em sua área de operações no emprego de armas e táticas de guerrilha complexas. Isso exigia que fossem quase fluentes no idioma a ser utilizado. O OSS esquadriñou as bases militares dos EUA, procurando por



William J. Donovan passa em revista os Grupos Operacionais da Área F antes de partirem para uma missão, Estado de Maryland, 1945.

Exército dos EUA

homens que pudessem desempenhar esse papel. Buscou recrutar norte-americanos de primeira geração, que não só fossem fluentes no francês, italiano, norueguês, grego ou idiomas eslavos, mas que também compreendessem os costumes dos países de origem de seus pais. Caso um candidato atendesse à exigência de idioma, o próximo quesito era estar “disposto a desempenhar tarefas perigosas”, seguido da pergunta: “Está disposto a atuar fardado atrás das linhas inimigas?”

Por serem oriundos de unidades militares regulares, os integrantes dos GO não necessitavam de instrução básica. Precisavam, sim, de treinamento especializado sobre a teoria e a prática da guerra de guerrilha. O OSS estava abrindo novos caminhos: um empreendimento como esse não havia sido concebido anteriormente nas Forças Armadas dos EUA e não havia precedentes para o adestramento de tropas para atuarem como guerrilheiros atrás das linhas inimigas. As mais importantes fontes de inspiração foram o Special Air Service (Serviço Aéreo Especial) e Special Operations Executive (Serviço de Operações Especiais), da Grã-Bretanha, que possuíam bem mais experiência que as Forças Armadas dos EUA no adestramento de comandos. Os britânicos compartilharam seus conhecimentos

por meio de manuais, currículos de cursos e, mais tarde, instrutores, essenciais para a criação do programa de instrução do OSS⁸. Existem versões diferentes do programa de instrução utilizado pelos GO, mas todas refletem a necessidade de proficiência nas seguintes áreas: demolição, armas portáteis (com ênfase em armas estrangeiras), armamentos de emprego coletivo (incluindo o recém-introduzido lança-rojão), combate com e sem armas (especificamente, técnicas silenciosas de eliminação), exploração, patrulhamento, reconhecimento, utilização de equipamentos de comunicações, medidas de segurança da tropa, princípios de táticas de fração, métodos de guerra de guerrilha, combate urbano, métodos de organização e adestramento de civis nas técnicas e execução de guerra de guerrilha e muito mais.

O currículo inicial dos GO consistia em 152 horas de instrução (sem incluir o condicionamento físico). Mais de um terço (57 horas) era dedicado à principal missão dos GO: teoria e táticas da guerra de guerrilha. O adestramento avançado consistia em mais 106 horas, com um foco intensivo em demolições, armas e preparação para a instrução paraquedista, que seria realizada em outro local. Os instruídos dos GO eram avaliados com base



Biblioteca do Congresso dos EUA, LC-W33-56551-ZC

Um comboio militar utiliza um meio de travessia flutuante durante a preparação para a invasão da Normandia, Cherbourg, França, 1944.

não apenas em habilidades físicas de pontaria e combate cerrado, mas também em características mentais e de personalidade, como a capacidade de cooperar, competências de liderança e estabilidade emocional. Depois de concluir o adestramento avançado, os integrantes dos GO iam para o Forte Benning, no Estado da Geórgia, ou para um campo de instrução do Special Operations Executive, no exterior, para a instrução paraquedista. Ao término do treinamento, o integrante típico de um GO teria cursado um total de 250 horas, sem incluir o adestramento prévio de infantaria. Com isso, as GO eram as unidades mais bem treinadas do OSS⁹.

A Companhia B

As operações dos GO foram conduzidas em todas as partes do TO Europeu durante a Segunda Guerra Mundial. Destacamentos foram enviados à Noruega, à Itália, à França, à Grécia e aos Bálcãs. Planos de infiltração na Alemanha foram abandonados depois da tomada de Berlim em maio de 1945. A missão geral da Companhia B, do Batalhão de Reconhecimento Especial, era apoiar a Operação *Dragoon*, invasão do sul da França a partir do Mediterrâneo. A Companhia B consistia de 21 Grupos Operacionais individuais. Treze partiram do Norte da África e os oito restantes, do Reino Unido. Esta discussão se concentra em uma operação, denominada *Justine*, que é representativa dos objetivos de missão atribuídos aos GO, segundo o relatório operacional da Companhia B. Todos os GO franceses recebiam as seguintes missões¹⁰:

- Cortar as linhas de comunicação inimigas;
- Atacar instalações inimigas vitais;
- Organizar e adestrar elementos de resistência locais;
- Estimular o moral e os esforços dos elementos de resistência locais;
- Fornecer dados de Inteligência aos exércitos aliados locais¹¹.

Operação *Justine*

Em 29 Jun 44, a Operação *Justine*, contando com 15 soldados e comandada pelo Primeiro-Tenente

V. G. Hoppers, foi introduzida por meio aéreo na região de Vercors, na França, 60 quilômetros a sudoeste de Grenoble, no Departamento de Isère¹². Sua missão era municar e treinar os *maquis*, fortalecer suas defesas na região e conduzir ataques de guerrilha contra as linhas de comunicação e tropas inimigas. A geografia da região de Vercors onde os GO aterraram consiste em planaltos com encostas íngremes cobertas de matas e vales profundos. Apenas três estradas principais ofereciam acesso à área, que eram ladeadas por penhascos ou colinas cobertas de mata. Era o local perfeito para o combate de guerrilha. Por ser mais fácil de defender, tornou-se uma área segura para os combatentes da resistência, sendo apelidada de “Fortaleza de Vercors”. A resistência se sentia tão segura em Vercors que 5 mil *maquis* se reuniram na região, contrariando as recomendações do Comando Aliado, de que mantivessem frações pequenas e móveis. Para piorar a situação, dias depois da chegada dos GO, a liderança da “Fortaleza de Vercors” cometeu a imprudência de se declarar “A República Livre de Vercors”.

A primeira ação ofensiva dos GO foi uma emboscada conduzida no dia 07 de julho. Uma fração de 20 *maquis* que eles haviam armado e adestrado preparou uma emboscada em uma via principal na direção norte-sul, nas proximidades do vilarejo de Lus-la-Croix-Haute, a cerca de 70 quilômetros a sudeste de seu quartel-general em Vassieux-en Vercors e 65 ao sul de Grenoble. O local escolhido foi um “trecho de estrada de cerca de 275 metros, com o formato de uma ferradura de cavalo”, tendo, a leste, uma escarpa com 9 metros de altura, lugar perfeito para uma emboscada¹³. Os *maquis* estavam dispostos em uma formação em “L”. No topo do “L” havia dois homens, um armado com um lança-rojão e outro com um fuzil automático *Browning* (metralhadora leve), encarregados de parar o veículo da frente e quaisquer outros que tentassem fugir da emboscada pela estrada. Os demais estavam posicionados ao longo da escarpa acima da estrada e armados com fuzis, submetralhadoras, granadas de mão e granadas *Gammon*.

Logo depois de montarem a emboscada, foram avisados por um simpatizante local que havia um comboio alemão composto de seis caminhões e aproximadamente 120 militares a cerca de uma hora de distância. Quando o comboio chegou ao local da emboscada, a primeira viatura foi atingida e incapacitada por um disparo do lança-rojão. O segundo caminhão tentou contornar o primeiro, mas foi impedido pela metralhadora Browning. Os outros três caminhões e um ônibus foram atacados por homens posicionados ao longo da estrada. Atuaram com fogo de armas portáteis e granadas contra os soldados alemães situados na traseira dos caminhões, que foram mortos pelos estilhaços das granadas *Gammon*¹⁴. Um segundo caminhão foi destruído por um disparo de lança-rojão, enquanto os alemães saltavam dos veículos restantes e começavam a estabelecer posições de metralhadora e morteiro para responder ao fogo. Seguindo o estilo tradicional de guerrilha, o ataque cessou tão rápido quanto havia começado. Os GO e os *maquis* recuaram para um ponto de reunião predefinido, a cerca de 15 quilômetros de distância. Quase todos chegaram a salvo, com exceção de um combatente *maquis* que sabiam estar morto e um outro, que não retornou. No dia seguinte, o corpo do homem desaparecido foi encontrado em um vilarejo próximo, onde, após capturado, havia sido torturado até a morte pelos alemães na frente dos moradores. O número de alemães mortos pelos GO e seus companheiros *maquis* chegou a 60, além de 25 feridos e de três caminhões e um ônibus destruídos.

No Dia da Bastilha, uma semana após a emboscada em Lus-la-Croix-Haute, houve um grande lançamento aliado de 1.457 caixas (com paraquedas vermelhos, brancos e azuis) com armas portáteis, munição e outros suprimentos, na região de Vercors. A declaração de “República Livre” levou a uma intensificação dos ataques de guerrilha e, diante do lançamento de suprimentos, os alemães foram obrigados a reagir. Em 16 de julho, os GO receberam informações de que havia uma escalada de tropas em Grenoble, a nordeste, e Valence, no oeste, e que um assalto aeroterrestre ocorreria em breve. Na manhã de 19 de julho,

pôde-se ouvir o som de aeronaves sobrevoando o planalto, e os homens de Vercors viram 20 aeronaves rebocando planadores. A princípio, alguns acharam que eram a tão esperada chegada da infantaria aliada, mas quando os planadores aterrissaram, ficou claro que não se tratava de reforços, e sim de um assalto aeroterrestre alemão. Os planadores pousaram em uma pista que estava sendo construída perto de Vassieux, trazendo 400 *SS Sturmtruppen* (tropas de assalto alemãs). Os *maquis* lutaram bravamente contra eles (um *maquis* destruiu dois planadores com uma metralhadora pesada), mas foram repelidos, e os alemães invadiram Vassieux¹⁵. Os GO organizaram um assalto ao vilarejo, para tirá-lo do controle alemão. O combate durou três dias. Os GO e os *maquis* não puderam expulsar os *Sturmtruppen*, mas conseguiram imobilizá-los no vilarejo. Coincidindo com o assalto aéreo, a Infantaria, Artilharia e Blindados alemães e as forças paramilitares francesas (*Milice*) atacaram Vercors a partir do nordeste e do oeste¹⁶. Nessa altura, determinou-se que, apesar de terem conduzido uma defesa heroica até aquele momento, os *maquis* não seriam capazes de defender a “Fortaleza de Vercors” contra um ataque maciço alemão sem o emprego de armas coletivas, artilharia ou apoio aéreo.

Os GO e seus guias *maquis* iniciaram a retirada, que levou duas semanas, operando durante a noite, escondendo-se em florestas cheias de patrulhas alemãs e da *Milice*, “nunca podendo falar acima de um sussurro” e sobrevivendo com nada mais que “batatas cruas e um pouco de queijo”. Finalmente, em 09 de agosto, a fração escapou da busca em curso ao redor de Vercors e alcançou outros grupos da resistência. Os homens da Operação *Justine* estavam em péssimo estado, cansados, doentes e subnutridos. O Primeiro-Tenente Hoppers havia perdido cerca de 17 quilos. Alguns passaram semanas sem conseguir caminhar, e outros sofreram de disenteria durante um mês.

Embora tivessem perdido Vercors, a Operação *Justine* havia sido, em geral, um sucesso para os GO e para a doutrina de guerra não convencional. Primeiro, a emboscada capitaneada pelos GO representou um enorme êxito, com 60 alemães

mortos em combate, em comparação a duas baixas entre os *maquis*. Segundo, este e outros ataques obrigaram os alemães a dedicar tropas e aeronaves para atacar Vercors. Estima-se que foram empregados 22 mil militares alemães e uma quantidade considerável de equipamentos (infantaria, blindados, artilharia, aeronaves e a *Milice*) no ataque e em tentativas de isolar a região. Esses soldados foram “todos desviados da frente na Normandia ou de posições defensivas no sul”¹⁷. As perdas verificáveis infligidas pelos GO e seus companheiros *maquis* incluíram 250 *Sturmtruppen* mortos em combate durante o confronto em Vassieux (mais da metade da força de assalto) e o abate de três aeronaves. A única baixa sofrida pelos GO foi o Primeiro-Tenente Chester L. Myers, que teve apendicite antes do ataque alemão e, quando ainda se recuperava da cirurgia, foi capturado e morto pelo inimigo. A Operação *Justine* demonstrou que uma força de guerrilha pequena, agressiva e bem adestrada poderia efetuar o combate não apenas no nível tático, mas também no nível operacional, produzindo resultados que excediam em muito os custos físicos e materiais.

É possível aferir as conquistas dos GO e o êxito da doutrina de guerra não convencional com uma análise dos resultados a seguir:

- 461 alemães mortos;
- 467 alemães feridos;
- 10.021 prisioneiros alemães;
- 3 aeronaves abatidas;
- 11 linhas de transmissão de energia/telecomunicações cortadas¹⁸;
- 3 oficiais e 4 graduados norte-americanos mortos;
- 4 oficiais e 2 graduados norte-americanos feridos;
- 2 oficiais e 2 graduados norte-americanos capturados ou desaparecidos¹⁹;
- 3 locomotivas destruídas;
- 33 viaturas destruídas;
- 32 pontes destruídas;
- minagem de 17 estradas.

Levando em consideração o fato de que havia apenas 356 integrantes dos GO atuando na França, a proporção de mortos, feridos e capturados em

combate do inimigo em relação aos GO é surpreendente: mortos em combate, 65:1; feridos em combate, 66:1; e capturados 2.505:1. Esses números representam apenas incidentes envolvendo diretamente os GO e registrados por eles. Caso se considerem as perdas infligidas ao inimigo pelos *maquis* que haviam sido armados e treinados pelos GO, esses números seriam indubitavelmente bem maiores. Ademais, eles não registram com exatidão a importância das informações táticas oportunas fornecidas ao Comando Aliado sobre os movimentos das tropas alemãs.

Houve outros fatores que prejudicaram a eficácia geral dos GO. Sua principal queixa nos relatórios pós-ação era a de que haviam sido enviados tarde demais para serem tão efetivos quanto poderiam. Em todos os relatórios compilados pelo Tenente-Coronel Cox, foi mencionado que, se os GO houvessem sido introduzidos na região meses antes, teriam tido tempo para adestrar melhor os *maquis*, obter maior consciência situacional e realizar muito mais. O fato de que os GO conseguiram realizar tanto em tão pouco tempo é notável: a maioria de suas operações durou apenas entre um e dois meses em média, mas produziu resultados surpreendentes. O OSS e os GO haviam demonstrado o potencial militar da guerra não convencional. Contudo, em outubro de 1945, o Presidente Truman assinou um Ato do Executivo dissolvendo o gabinete e todas as organizações subordinadas, com exceção do quadro de Pesquisa e Análise, que foi transferido para o Departamento de Estado²⁰.

À medida que a Guerra Fria foi se agravando, as Forças Armadas dos EUA começaram a reconhecer o potencial militar dos habitantes insatisfeitos de países do outro lado da Cortina de Ferro. Em 1951, o Gabinete do Chefe de Guerra Psicológica divulgou um relatório que estimava que havia “370 mil homens [recrutados] em potencial na União Soviética e em países satélites”²¹. A possibilidade de recrutar quase 400 mil guerrilheiros dentro do bloco soviético em uma futura guerra despertou o interesse de alguns militares norte-americanos em desenvolver uma unidade de guerra não convencional

dentro dos moldes dos grupos operacionais originais. Em 01 Mai 52, foi fundado o Centro de Guerra Psicológica no Forte Bragg, Carolina do Norte, cujo objetivo era instruir militares nas mesmas habilidades e táticas ensinadas aos GO em 1944. O homem escolhido para chefiar o comando e instruir a nova unidade foi o Coronel Aaron Bank, adestrado para integrar um GO, mas enviado para a França como parte de uma equipe *Jedburgh* em 1944. Pode-se observar a influência dos GO no recrutamento e adestramento do 10º Grupo de Forças Especiais. Os requisitos para as Forças Especiais são quase idênticos aos dos GO: “adestrados ou dispostos a enfrentar o treinamento paraquedista; proficiência em idioma (europeu) [...] dispostos a participar de operação de infiltração aérea e a operar atrás das linhas inimigas”²². Alguns dos primeiros instrutores no centro do 10º Grupo de Forças Especiais foram os veteranos do OSS. Além disso o OSS e os GO



Departamento de Defesa dos EUA

Integrantes de uma equipe *Jedburgh* diante de um bombardeiro B-24 ao anoitecer, na Área T, Aeródromo de Harrington, Inglaterra, 1944.

eram considerados um marco de referência para o grupo. Bank se declarou “determinado a obter um grau de proficiência igual ou melhor que os precursores no OSS da unidade”²³. **MR**

REFERÊNCIAS

1. ROOSEVELT, Kermit. *War Report of the OSS, Office of Strategic Services* (New York: Walker, 1976), p. 3.

2. *Ibid.*, p. 7-8.

3. *Ibid.*, p. 105.

4. Essa citação se refere ao antigo mito grego de Cadmo, que fundou a cidade de Tebas. Cadmo matou o dragão sagrado que vigiava a fonte de Ares, instado pela deusa Atena. Foi instruído a semear os dentes do dragão no solo. Do local onde foram plantados, surgiu um grupo de guerreiros armados, que fundaram Tebas com Cadmo. Donovan, sem dúvida, quis aludir ao papel dos agentes do OSS, que, à semelhança de Cadmo, plantaram sementes de resistência, fazendo surgir guerrilheiros do nada, para atacar a retaguarda do inimigo.

5. Memorandum 94, 22 Dec. 1941, William J. Donovan ao Presidente Franklin Roosevelt.

6. Roosevelt, p. 87.

7. *Operational Group Field Manual*, p. 8. BANK, Aaron. *From Oss to Green Berets: The Birth of the Special Forces* (Novato: Presidio, 1986), p. 2.

8. CHAMBERS II, John Whiteclay. *OSS Training in the National Parks and Service Abroad in World War II* (Washington, DC: National Park Service, 2008), p. 52.

9. *Ibid.*, p. 199-200.

10. COX, LTC Alfred. *Operational Report: Company "B" 2671st Special Reconnaissance Battalion Provisional (Separate)*. 1944: OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 44, National Archives II.

11. Algo não mencionado no relatório de Cox foi a proteção de instalações (pontes, centrais elétricas e fábricas) consideradas vitais para o êxito da invasão e que pudessem ser alvos de destruição para os alemães em retirada, as missões contra ações de “terra arrasada”.

12. A menos que especificado de outra forma, as fontes sobre a

Operação *Justine* constam de COX, *Operational Report: Company "B", 1-9; Original Field Report: Operation "Justine" 6/28-8/24, 1944*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 41, National Archives II.

13. COX, *Operational Report: Company "B"*, p. 3.

14. As granadas *Gammon* britânicas consistiam em uma bolsa feita de material semelhante à lona e um detonador de impacto. O usuário enchia a bolsa com até cerca de um quilo de explosivos plásticos C-2 ou outros materiais (os GO da Operação *Justine* usavam em torno de meio quilo de C-2 e meio quilo de ferro velho). Depois que o pino era removido, a granada lançada explodia no impacto, o que a tornava tão perigosa para o usuário quanto para o inimigo, caso não fosse utilizada corretamente. A granada *Gammon* era consideravelmente mais poderosa que a granada convencional e bastante útil para destruir veículos.

15. EHRLICH, Blake. *Resistance: France 1940-1945* (Boston: Little, Brown, 1965).

16. *Milice* refere-se às forças milicianas do Governo de Vichy da França, que colaborava com os nazistas.

17. National Archives II, *OSS Operational Groups with French Resistance, February 1945*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 16.

18. National Archives, *Results of Partisan Operations Controlled or Led by OGS*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 40, Folder 8, II.

19. National Archives II, *OSS Aid to the French Resistance in World War II: General Donovan's Report to the JCS, 1945*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 40, Folder 6.

20. President Harry S. Truman Executive Order 9621, 20 Sept. 1945.

21. *Ibid.*, p. 125.

22. BANK, p. 168-69.

23. *Ibid.*, p. 172



A CORONEL ANNA R. Friederich-Maggard assumiu a função de Editora-Chefe e Diretora da *Military Review* em 01 de julho de 2013.

Deu início à carreira militar em 1985, como enfermeira militar da Reserva do Exército dos EUA, passando, mais tarde, a servir na Guarda Nacional do Exército, do Estado do Kansas. Tornou-se oficial da Ativa em 1991, ao concluir o Programa de Formação de Oficiais da Reserva pela Pittsburg State University, no Kansas, onde cursou, também, o bacharelado e o mestrado em Belas Artes.

Exerceu diversas funções ao longo da carreira, incluindo comandante de pelotão e oficial da oficina de manutenção de equipamentos de Artilharia Antiaérea, oficial de logística nos escalões batalhão e brigada e, por duas vezes, comandante de companhia. Ao ser promovida a Major e designada para a área de Comunicação Social, assumiu o cargo de Secretária do Estado-Maior da Escola de

Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. Serviu, em seguida, no Forte Hood, Estado do Texas, atuando como Oficial de Comunicação Social nos escalões divisão e brigada, junto à 4ª Divisão de Infantaria.

Ainda como integrante daquele Grande Comando, Friederich foi enviada ao Iraque para uma missão de um ano, em apoio à Operação *Iraqi Freedom*, junto à Divisão Multinacional em Bagdá. Na sequência, atuou como instrutora do Curso de Qualificação em Comunicação Social na Defense Information School, no Forte Meade, Estado de Maryland. Foi designada, em seguida, para a função de Chefe de Comunicação Social do 21º Comando de Sustentação (Apoio Logístico) do Teatro de Operações, em Kaiserslautern, na Alemanha. Depois de concluir a missão de três anos, foi designada para o Programa de Instrução de Comando de Missão, como Chefe de Comunicação Social.



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

Força Aérea dos EUA, Cb Christopher Gross



Sargento Kyle Silvernale comanda seus subordinados durante um treinamento de assalto aéreo na região da cordilheira de Chugach, no Alasca, 12 Mai 11.

