

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

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

**O**TRECHO 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 valioso<sup>1</sup>.

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 decisório<sup>2</sup>. 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 militares<sup>3</sup>.

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 essência<sup>4</sup>. 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.

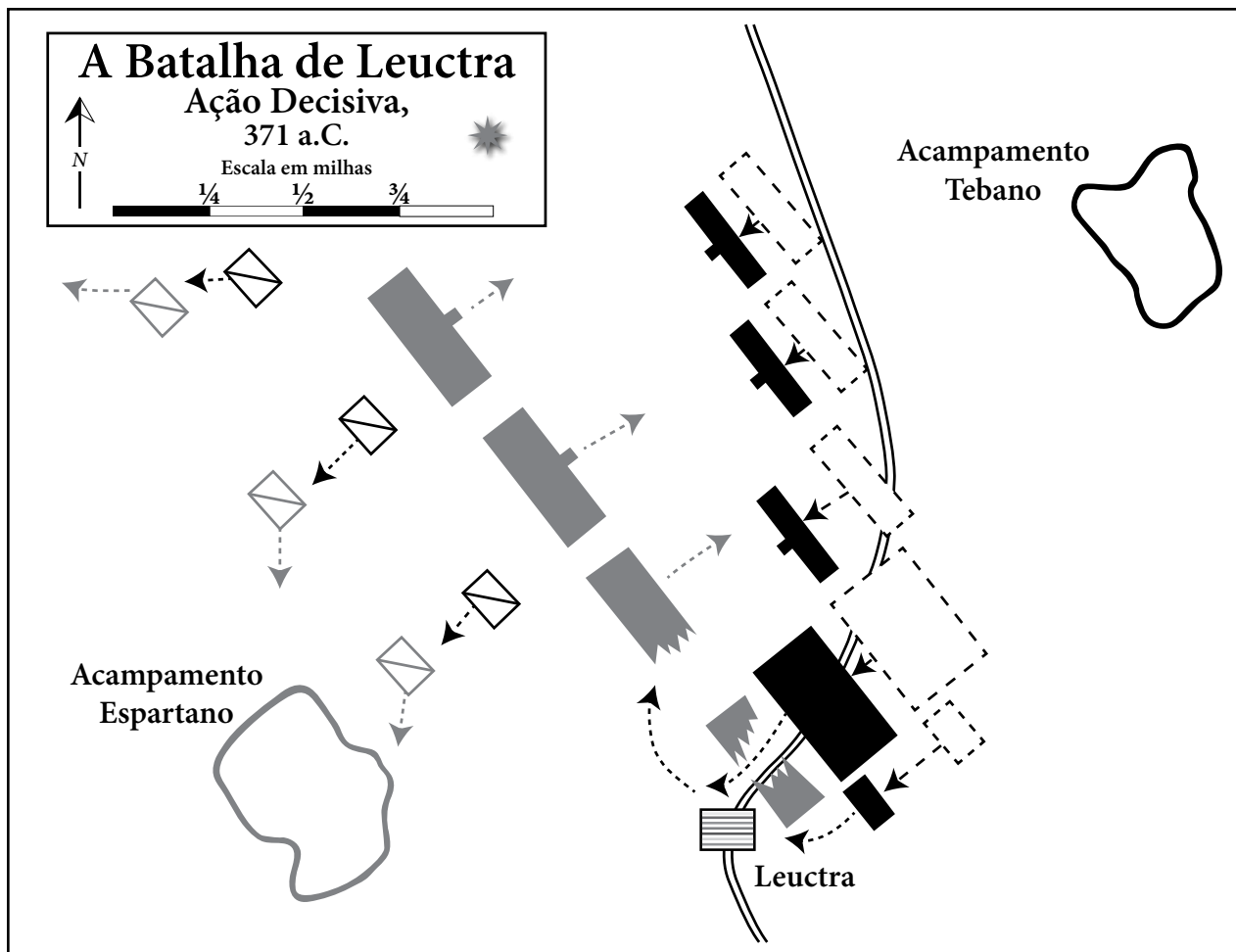
A sociedade espartana refletia essa divisão cultural da falange hoplítica de infantaria pesada, desde os esparciatas até os hilotas escravizados. A falange era uma manifestação tanto das necessidades de segurança quanto da cultura do Estado. O dever dos espartanos era, primeiramente, manter os hilotas 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 lacedemônio<sup>5</sup>. 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 Carney<sup>6</sup>.

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 recentemente<sup>7</sup>. 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.

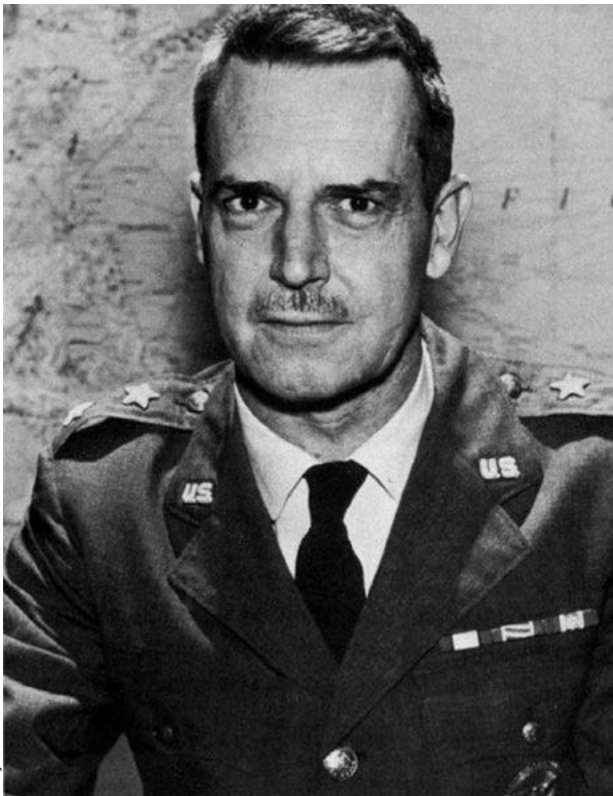
Inicialmente na seção de Inteligência do Exército no Pacífico Oeste, ele reconheceu, rapidamente, que as informações geradas por esse setor a partir de fontes dos EUA e das Filipinas eram falsas ou enganosas. Sabia que, para realmente entender a situação nas zonas

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 EUA<sup>8</sup>. 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 colegas<sup>9</sup>.

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 recomendações<sup>10</sup>.

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 eleitores<sup>11</sup>. 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.