



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

JANEIRO-FEVEREIRO 2014

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

EDIÇÃO BRASILEIRA

JANEIRO-FEVEREIRO 2014

<http://militaryreview.army.mil>

A Ética das Operações Psicológicas p.12
Tenente-Coronel Clynsen Silva de Oliveira, Exército Brasileiro

**A Influência Virtual: Como Explorar as Mídias Sociais como
uma Ferramenta de Liderança** p.40
Major Jana K. Fajardo, Exército dos EUA

A Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução p.71
General de Divisão (Reserva) Frederic J. Brown, Exército dos EUA

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

PB-100-14-01/02
Headquarters, Department of the Army
PIN: 103953-000
Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

General Robert B. Brown

*Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

Coronel Anna R. Friederich-Maggard

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editores-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Major Efrem 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 Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar

*Andrew Morang, Cientista Pesquisador Físico, Exército dos EUA;
Tenente-Coronel Giuseppe H. G. Dantas, Exército Brasileiro;
Donald T. Resio, Cientista Pesquisador Sênior, Exército dos EUA*

O presente trabalho prossegue na investigação sobre desembarque potencial, analisando o estado do mar ao longo do continente africano, catalogando portos africanos dos oceanos Atlântico e Índico, plotando topografia, batimetria, redes rodoviárias de áreas selecionadas, usando *software* de sistema de informação geográfica.



12 A Ética das Operações Psicológicas

Tenente-Coronel Clynsen Silva de Oliveira, Exército Brasileiro

Estudar a ética nesse novo mundo, onde a percepção prevalece sobre a ação, onde para agir é necessário justificar, e para justificar tem que se ter um argumento que convença a opinião pública mundial, é necessário compreender qual o limite entre o certo e o errado nas relações internacionais. O objetivo desse trabalho é o de identificar as condicionantes que influenciam o uso ético das operações psicológicas em apoio às operações militares.



20 Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes

Major Christopher O. Bowers, Exército dos EUA

Este artigo descreve uma metodologia para identificar mais rapidamente um adversário híbrido emergente. A metodologia analisa o atual entendimento sobre ameaças híbridas e suas capacidades e identifica três variáveis principais, necessárias a uma organização para que ela constitua uma ameaça híbrida: maturidade, capacidade e complexidade do terreno.



31 Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente

Capitão-Tenente Brett Friedman, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

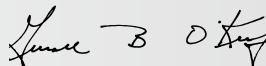
Clausewitz oferece a melhor contribuição para o entendimento sobre insurgências, e suas ideias revelam que é preciso um método mais abrangente para que uma operação de contrainsurgência tenha êxito. Infelizmente, uma dicotomia entre ideias equivocadas sobre o foco no inimigo ou na população domina o debate sobre as operações de contrainsurgência, a ponto de ofuscar a realidade.



40 A Influência Virtual: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança

Major Jana K. Fajardo, Exército dos EUA

As mídias sociais são uma poderosa ferramenta que os comandantes do Exército devem explorar e integrar, a fim de expandir e reforçar sua influência como líderes. Este artigo analisa conceitos de liderança e o fenômeno das mídias sociais e como os comandantes podem explorar e integrar as ferramentas sociais disponíveis por todo o cenário humano moderno.



GERALD B. O'KEEFE

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1402303



53 Saindo do Cemitério: A Retirada da União Soviética do Afeganistão

Tenente-Coronel David G. Fivecoat, Exército dos EUA

É opinião comum que a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) foi derrotada no Afeganistão e forçada a realizar uma vergonhosa retirada. Uma análise mais minuciosa da história, porém, revela que a União Soviética entre 1985 e 1992 coordenou habilmente seus esforços diplomáticos, militares e econômicos para desengajar-se da República Democrática do Afeganistão (RDA) em seus próprios termos e sob a égide de um acordo internacional. Deixou para trás um regime semiestável, uma força militar melhorada, uma situação econômica deplorável e um compromisso de relações diplomáticas de longo prazo.



66 A Teoria dos Elétrons sobre a Liderança: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações

General de Brigada Richard Longo e Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty, Exército dos EUA

A ciência não nos permite ver um elétron em seu estado natural; é invisível para nós. A única maneira de enxergá-lo é iluminando-o. Infelizmente, a aplicação de luz sobre um elétron altera o seu estado. Da mesma forma, quando um comandante visita uma Unidade subordinada, a presença dele, semelhante à luz sobre um elétron, altera o estado natural da Unidade.



71 A Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução

General de Divisão (Reserva) Frederic J. Brown, Exército dos EUA

A reconstrução do Exército dos Estados Unidos da América após um emprego extraordinariamente longo e complicado é um desafio. Semelhante a como as mudanças foram iniciadas no período pós-Vietnã, os aperfeiçoamentos mais significativos, tanto em abordagem quanto em execução futura, provavelmente virão “de baixo para cima” — dos jovens oficiais e graduados que tenham enfrentado várias vezes o espectro completo dos ambientes operacionais.



82 A Harmonia em Combate: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas

Coronel Michael R. Fenzel e Tenente-Coronel Shane Morgan, Exército dos EUA

Em julho de 1941, o Gen George S. Patton Jr. dirigiu-se aos militares da 2ª Divisão Blindada alertando-os que “para conseguir a harmonia em combate, as armas devem prover o apoio mútuo. O trabalho em equipe vence.” É mais fácil falar sobre esse conceito fundamental do que realizá-lo sob pressão no campo de batalha. O trabalho em equipe mencionado por Patton precisa ser bem treinado nos campos de instrução. O campo de batalha não oferece a oportunidade para parar e reciclar até se obter o padrão desejado. O grau de eficiência em combate é proporcional ao adestramento realizado antes do emprego de uma Força.

Foto da capa: Cabo do Exército dos EUA provê segurança junto a soldado do Exército Nacional Afegão em uma base militar afegã na Aldeia de Parwa'i, no leste da Província de Nuristan, Afeganistão, 26 Ago 10.

Força Aérea dos EUA, 2º Sgt Steven R. Doty

Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar

Andrew Morang, Cientista Pesquisador Físico, Exército dos EUA;
Tenente-Coronel Giuseppe H. G. Dantas, Exército Brasileiro; Donald T. Resio, Cientista
Pesquisador Sênior, Exército dos EUA

REALIZAR OPERAÇÕES LOGÍSTICAS do mar para terra é, e sempre foi, um dos mais difíceis desafios para o planejamento militar. Na Primeira Guerra Mundial, a Marinha dos Estados Unidos da América (EUA) podia enviar tropas e mercadorias para os portos franceses, que estavam intactos e protegidos da ação hostil do inimigo (Beck et al. 1988). No entanto, na Segunda Guerra Mundial, com a ocupação inimiga da maior parte da Europa continental e de grandes porções do sudeste da Ásia, o Departamento de Guerra dos EUA teve de elaborar métodos de desembarque em litoral hostil e manter o fluxo logístico em praias. Até mesmo sob as melhores condições climáticas, as operações logísticas em praias se revelaram

perigosas e difíceis, e todas as embarcações usadas nesse tipo de operação eram altamente sensíveis às condições do mar. Estas operações anfíbias nos ensinaram que, para se obter sucesso em um assalto em cabeça de praia, são necessárias informações e previsões a respeito do: tipo de litoral, configuração da praia, características morfodinâmicas, perfis do terreno, condições de ondas, marés, propriedades do solo, exploração do fundo do mar na região próxima e afastada da costa e capacidade para amarração e ancoramento dos navios (Wiegel 1999).

Após a Segunda Guerra Mundial, a Universidade da Califórnia estudou os relatórios de operações anfíbias para o Instituto de Pesquisa Naval (ONR). Eles descobriram que, apesar de muitos veículos de

Andrew Morang, Ph.D., é Cientista Pesquisador Físico do Coastal and Hydraulics Laboratory, Engineer Research and Development Center (ERDC), U.S. Army Corps of Engineers, Vicksburg, Estado do Mississippi. É Doutor em Geologia e Mestre em Oceanografia. Atuou em projetos relacionados a estudos sobre erosão costeira, processos geológicos e enseadas na costa dos EUA e a estudos militares na África e na Ásia.

O Tenente-Coronel Giuseppe Dantas pertence ao Quadro de Engenheiros Militares do Exército Brasileiro. É Mestre em Engenharia de Recursos Hídricos e de Meio Ambiente e Project Management Professional - PMP. Atuou em 2008 como Oficial de Intercâmbio do Exército Brasileiro no Engineer Research and Development Center (ERDC), do U.S. Army Corps of Engineers e,

atualmente, é Assistente Secretário do Chefe do Departamento de Engenharia e Construção - DEC.

Don Resio, Ph.D., atuou como Tecnólogo Sênior do Coastal and Hydraulics Laboratory, do U.S. Army Corps of Engineers, entre 1994 e 2011. Liderou o programa do Exército dos EUA para o teatro de operações conjunto e acesso pós-desastre, no qual uma nova classe de pontes militares foi desenvolvida para permitir rápido acesso a áreas costeiras, estuarinas e ribeirinhas em condições degradadas. É, atualmente, Professor de Engenharia Oceânica e Diretor do Taylor Engineering Research Institute (TERI). Serve, ainda, como representante dos EUA junto à Comissão Técnica de Oceanografia e Meteorologia Marinha, da Organização Meteorológica Mundial das Nações Unidas, na área de efeitos climáticos no oceano, e como codiretor do Projeto de Demonstração de Inundações Costeiras, das Nações Unidas.

desembarque de baixo calado terem sofrido baixas devido à ação inimiga, uma maior proporção de danos foi decorrente de ondas e ondulações de marés que causaram o emborcamento das embarcações, afundamento, encalhes em pântanos ou bancos de areia, e, em condições adversas de rampas, afundamento causado por enchimento com água e areia. Outro grande problema foi a trafegabilidade na praia, com veículos frequentemente atolados na areia.

Estudos de trafegabilidade em praias de areia características mostraram que a areia saturada, perto da borda da água, se liquefaz devido a vibrações produzidas pelo tráfego do veículo. A Marinha realizou vários exercícios de assalto anfíbio, e um, em 25 de Outubro de 1949, na região da praia de Waianae Pokai, na Baía de Oahu, teve de ser interrompido quando muitas das embarcações afundaram, causando a morte de vários militares (Wiegel 1999). Um produto desses estudos foi o Manual de Oceanografia Anfíbia, documentando o estado da arte em engenharia militar costeira (O'Brien, Johnson, e Wiegel 1952). Os graves problemas de deslocamento de pessoal, equipamento e material, através da arrebentação ao longo da praia, levaram o Departamento de Defesa a patrocinar o desenvolvimento de helicópteros e veículos sobre colchão de ar, que são amplamente utilizados hoje em JLOTS Operations (Wiegel 1999).

A necessidade de se descarregar uma grande quantidade de material e de pessoal nunca foi tão grande para as operações militares, de manutenção da paz e de ajuda humanitária. Apesar dos grandes avanços técnicos em aviões e helicópteros, ao longo das últimas seis décadas, uma das bases do planejamento militar norte-americano para o transporte de suprimentos para os teatros de operações continua sendo as JLOTS Operations (Manual JP4-01.6, Joint Chiefs of Staff 2005). Conforme definido no JP4-01.6, "JLOTS é o processo de carga e descarga de navios sem o benefício da capacidade de calado profundo, instalações fixas de portos, ou como meio do deslocamento de forças perto da área de atuação táctica". Um elemento fundamental desta doutrina é a operação anfíbia, mas que também inclui descarga em portos (Joint Chiefs

of Staff 2001). Independentemente da melhoria do equipamento e da maior capacidade para a previsão de ondas e condições meteorológicas, as JLOTS Operations ainda estão fortemente condicionadas ao estado do mar. "Atualmente, condições meteorológicas adversas impedem as JLOTS Operations devido aos riscos para o pessoal e equipamento. A situação de operação mais difícil é sob mau tempo, quando a altura das ondas, comprimento, e período atingem a praia e são classificadas com o estado do mar superior ao grau 2. As JLOTS Operations são interrompidas ou severamente limitadas em condições acima do estado 2 (Joint Chiefs of Staff 2005, p. IV-15).

Como resultado da limitação do estado do mar, o Exército dos EUA e o Corpo de Fuzileiros Navais norte-americano avaliaram meios para desembarcar carga em portos secundários e sem infraestrutura, ou em águas abrigadas sem docas. Em 2003, o Exército e Corpo de Fuzileiros Navais norte-americanos começaram a estudar e adquirir uma nova classe de navios que poderia aumentar significativamente tanto o número de locais disponíveis para a projeção de forças como as potencialidades de taxas de transferência de cargas nesses locais. Foram desenvolvidos três programas ao todo: Navios de Alta Velocidade e Baixo Calado, Navios de Apoio ao Exército no Teatro de Operações e Conectores de Alta Velocidade do Corpo dos Fuzileiros Navais. As análises demonstraram que esses programas poderiam reduzir substancialmente o tempo de desembarque de forças em potenciais teatros de operações. Tendo em vista que esses programas estavam sendo desenvolvidos de forma semelhante, o Departamento de Defesa decidiu uni-los em um único esforço e estabeleceu, em janeiro de 2005, o Navio Combinado de Alta Velocidade (*Joint High Speed Vessel — JHSV*) no âmbito do programa de Sistemas de Comando Naval do Mar (Kennedy 2005). Como foi dito no Relatório Justificativo de Orçamento de Pesquisa, Desenvolvimento, Teste e Avaliação do Exército dos EUA, "O programa vai proporcionar alta velocidade de conexão entre teatro de operações, capacidade de emprego rápido de frações selecionadas de Forças Combinadas, que



Figura 1 – Joint High Speed Vessel – JHSV

poderão imediatamente partir de uma situação de transição para a execução, mesmo com ausência de infraestrutura existente. Realizar atividades de emprego e subsistência das múltiplas funções de apoio simultâneo, distribuídos e descentralizados em batalhas e campanhas.”

O Programa JHSV demonstrou ser uma grande promessa. Morang e Resio (2006) conduziram uma análise do projeto piloto de baixo-gradiente na costa da Carolina do Norte para comparar JLOTS Operations com o programa JHSV. A Carolina do Norte foi selecionada por causa de sua semelhança com as características geomórficas de muitas áreas do sudeste da Ásia e da África Ocidental. Estas comparações indicaram que mais ou menos um ou dois JHSV poderiam realizar o desembarque veicular em magnitude semelhante a uma operação convencional combinada em praia nua, mesmo que a uma distância de 740 km (400 milhas náuticas) entre o ponto de descarga na costa e uma base intermediária.

O presente trabalho prossegue na investigação sobre desembarque potencial, analisando o estado do mar ao longo do continente africano, catalogando portos africanos dos oceanos Atlântico e Índico, plotando topografia, batimetria, redes rodoviárias de áreas selecionadas, usando *software* de sistema de informação geográfica (GIS). Um documento seguinte irá examinar oportunidades de JLOTS Operations e JHSV ao redor do continente com maiores detalhes. Esses estudos irão responder perguntas sobre desembarque de

forças de projeção em regiões com portos com baixa infraestrutura local e rodoviária, ou litorais de difícil acesso:

1. Quantos portos africanos do Atlântico e do oceano Índico são adequados para navios de alto mar?
2. Esses portos e zonas costeiras são considerados interligados (ou seja, equipamento e pessoal podem ser facilmente transferidos de uma para outra zona logística ou urbana), ou, em virtude da geologia e das condições precárias das estradas, são, em grande parte, entidades isoladas?
3. Se os grandes portos acessíveis para os navios militares oceânicos não estiverem disponíveis, existem condições do mar que permitam JLOTS Operations ao longo da costa africana?
4. Se as condições de ondas forem muito severas, o desembarque pode ser realizado através de *causeways* em baías abrigadas ou fluviais?
5. Os aspectos de geomorfologia, geografia, redes ferroviárias e rodoviárias podem restringir as opções de desembarque por *causeways*, mesmo quando estas são fisicamente possíveis?

Método de Estudo

Fonte de Dados. Foram analisados os portos africanos, geomorfologia costeira e as redes de transporte, baseados em várias fontes. Uma lista inicial de portos foi obtida a partir de uma relação preparada em 2003 (dados obtidos em 28 de março 2008 a partir de <http://answers.google.com/answers/threadview?id=161676>). Foi usado

o *software* Google Earth™ para analisar todos os portos, características da orla costeira e de terreno circundante e uma lista de coordenadas com latitude e longitude. Para obter informações mais detalhadas, também foram pesquisadas páginas na internet, páginas comerciais, turísticas, e de mapas. Informações de portos são muito dispersas, mas algumas companhias marítimas como Orey-Angola (acessadas em 3 de abril de 2000 em <http://www.orey-angola.com/english/portsangola.asp>) e África OT Line (OTAL) (acessada em 3 de abril 2008 a partir de <http://www.otal.com/>) listam profundidades de dragagem, comprimento de cais e opções de transportes nas suas páginas da *web*. Em alguns casos, foram acrescentados portos menores à lista principal. Normalmente, eram portos de pesca ou portos precários com instalações limitadas. Todos eles foram agrupados em “zonas logísticas” (definidas abaixo).

Para realizar uma análise mais pormenorizada e medir distâncias, foram plotados os locais de algumas zonas no *software* ArcMap™ GIS. As imagens do fundo foram ortoretificadas usando o Landsat enhanced thematic mapper (ETM+), baixados a partir da Agência Nacional Espacial e de Aeronáutica (NASA), acessado em 20 de dezembro de 2007 (<https://zulu.ssc.nasa.gov/mrsid/mrsid.pl>).

O Centro de Engenharia e Topografia do Corpo de Engenheiros do Exército dos EUA (TEC - USACE) desenvolveu mapas temáticos de rede rodoviária e ferroviária do continente africano, baseados em mapas rodoviários locais, fotografias aéreas e outras fontes. Estes mapas foram atualizados até 2003-2007. Os elementos de maior importância para este estudo foram as ferrovias e as rodovias disponíveis sob quaisquer condições meteorológicas locais. Essas rodovias foram definidas como, de superfície pavimentada (asfalto, concreto, etc.), contínuas, com geralmente duas ou mais faixas de rolamento e que operam sob as condições meteorológicas locais durante o ano inteiro, denominadas a partir de agora Rodovias Primárias. Estes mapas mostram que, em muitos países da África, até mesmo grandes portos estão mal ligados ao interior do país ou aos outros portos. Estradas secundárias, normalmente de terra, sem recobrimento, fazem a ligação entre várias cidades no continente africano. Porém, principalmente na África Equatorial, muitas vezes é impossível o tráfego em estradas secundárias na estação chuvosa. Por isso, essas estradas não foram contabilizadas para servir ao tráfego de carga pesada neste estudo.

Medições do Estado do Mar. O estado do mar pode ser calculado a partir de uma análise estatística dos dados altimétricos da superfície oceânica,

Tabela 1 – Organização Mundial de Meteorologia - Código de Estados do Mar

Código de Estado do Mar	Comprimento Médio de Onda (ft)	Comprimento Médio de Onda (m)
0	0	0
1	0 – 0,3	0 – 0,09
2	0,3 – 1,7	0,09 – 0,52
3	1,7 – 4	0,52 – 1,2
4	4 – 8	1,2 – 2,4
5	8 – 13	2,4 – 4,0
6	13 – 20	4,0 – 6,1
7	20 – 30	6,1 – 9,1
8	30 – 45	9,1 – 13,7
9	45 e maior	13,7 e maior

Fonte: Naval Meteorology and Oceanography Command, Waves and Tides, acessado em 6 de maio de 2008 em <https://pao,cnmoc,navy,mil/educate/neptune/quest/wavetide/GROWTH,HTM>

obtidos via satélite. O satélite mede o tempo que o pulso do radar leva para percorrer o caminho entre a antena até a superfície do oceano mais o tempo de retorno do pulso refletido. Combinado com dados precisos de localização, essas medidas permitem conhecer, com boa precisão, a altura da superfície do mar (Chelton, et al. 2001; Cotton, Challenor, e Carter 1997). As análises fornecem apenas dados de amplitude, não registram nem dados direcionais nem períodos da onda.

O Laboratório de Investigação Naval (LNR); Ambiente Oceânico em Tempo Real (acessado em 3/mar/2008 em <http://www7300.nrlssc.navy.mil/altimetry/>) arquiva dados de altimetria seis satélites desde 1992 a 2006. O laboratório começou a registrar a altura das ondas, em meados de 2001 (dia juliano 280) a partir de satélites TOPEX, ERS2, GFO e, portanto, apenas os dados após esta data foram utilizados neste projeto. Um programa em FORTRAN pesquisou os arquivos de dados localizados dentro de determinados retângulo de janelas $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2}$ grau, localizados imediatamente ao largo da costa. Usando o software Excel, foram tabulados a distribuição cumulativa de ondas em diferentes classes de altura para cada mês específico dentro do retângulo. O quadro 1 relaciona o estado do mar a altura de ondas, nos EUA, definido pela Marinha norte-americana. O espectro do mar de Pierson-Moskowitz, mostrado no manual JP 4-01.6, apresenta alturas de ondas ligeiramente superiores aos fornecidos pela classificação da Marinha norte-americana, para cada Estado. Foram mantidos os critérios utilizados da Marinha neste estudo devido às exigências para os navios nas operações de desembarque e atracação.

Definição de Zonas Logísticas de Influência

Neste trabalho, é introduzido o conceito de zona de influência logística, definida como uma região em torno de uma cidade costeira ou porto no qual o transporte e a comunicação são razoavelmente eficazes, mas que está mal conectada em relação a outras zonas logística. Um nome maior poderia ser zona de influência militar-econômica-geomórfica, porque as fronteiras são essencialmente definidas pelas formas do terreno e topografia, mas também incluem infraestrutura de transportes (Figura 2).

Um fator-chave subjacente ao conceito é que cada zona logística é semi-isolado por terra, porque a comunicação para a próxima zona logística é muito difícil, em decorrência de fatores topográficos, má infraestrutura rodoviária e ferroviária, ou de grandes distâncias. As fronteiras de uma zona logística podem ser definidas por:

1. Fronteiras nacionais;
2. Características geomorfológicas que possam restringir o acesso ao interior ou à próxima Zona Logística como: (a) Rio; (b) Montanha; (c) Geleira; (d) Mata ou floresta e (e) Delta em terreno pantanoso.
3. Condições perigosas ou de desembarque impossível: (a) Litoral pantanoso; (b) Litoral rochoso, com poucas ou nenhuma praia; (c) Litoral com ondas muito fortes; (d) Costa coberta de gelo; (e) Recifes de corais e plataformas de recifes .
4. Litoral com área de desembarque adequada, com praias ou portos menores, porém com pouco acesso às estradas principais para o interior ou zonas urbanas: (a) Subdesenvolvidas (normalmente terreno pantanoso, delta, ou tundra); (b) Estradas existentes, mas com pontos de estrangulamento como montanhas ou pontes;
5. Zonas Ambientais Restritas: (a) Parques marinhos (corais, santuários mamífero); (b) Parques nacionais; (c) Zonas ecológicas altamente vulneráveis mesmo que não seja designado parque ou santuário

Os limites de uma zona logística podem ser indistintos nos países que possuem grandes desertos, como Namíbia, Somália, Djibuti, porque os veículos podem facilmente passar por terra.

O conceito de zona logística pode não se aplicar às nações industrializadas, porque as estradas são bem mantidas e é possível atravessar ou contornar terrenos difíceis, tais como montanhas e rios. Por conseguinte, esta análise não incluiu os países mediterrânicos da África,

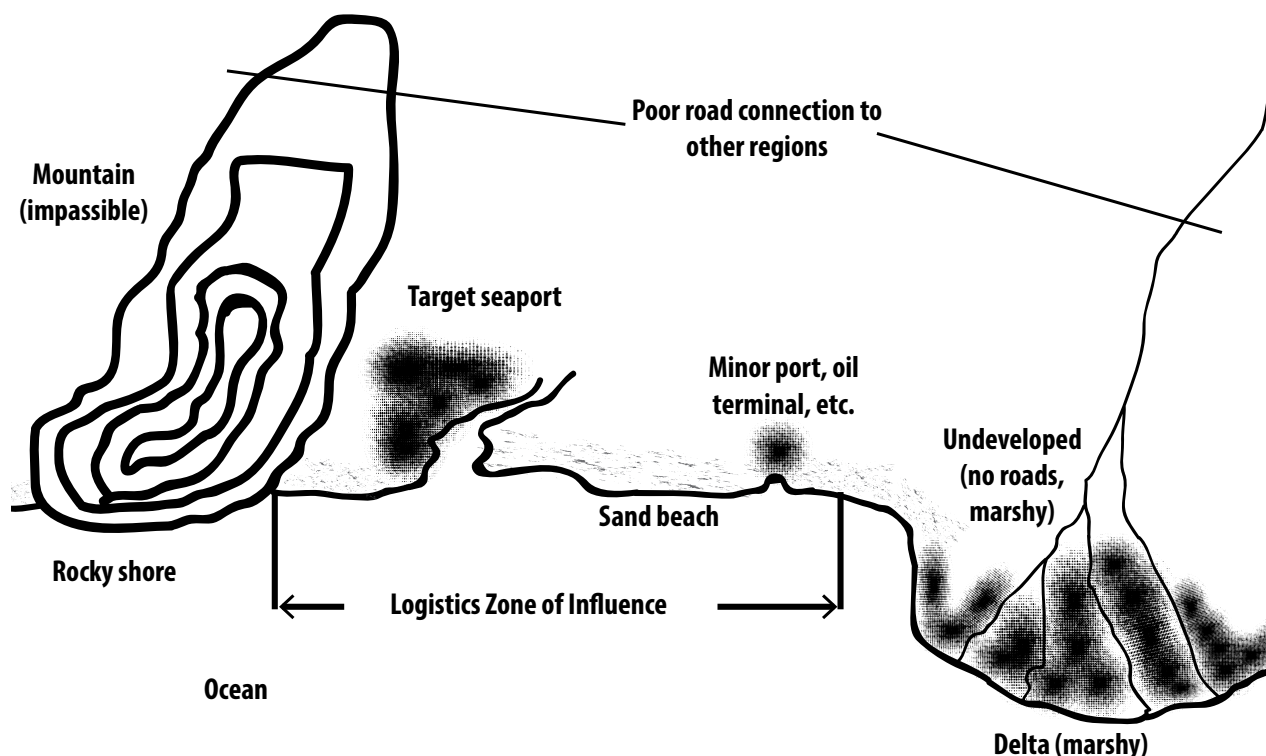


Figura 2 – Exemplo de uma Zona Logística, delimitada geomorfológicamente, com condições complicadoras de transporte (montanha, infraestrutura pouco desenvolvida e área pantanosa).

que têm, em geral, melhor infraestrutura desenvolvida do que a maioria das nações banhadas pelos oceanos Atlântico e Índico (África do Sul é a exceção com excelentes estradas e ferrovias).

Os limites de uma zona logística podem ser indistintos nos países que possuem grandes desertos, como Namíbia, Somália, Djibuti, porque os veículos podem facilmente passar por terra. Foram selecionadas, nesse caso, as fronteiras para estarem perto do fim de estradas pavimentadas ou em um proeminente vale fluvial ou delta.

Zonas Logísticas na África

A costa atlântica da África tem 63 zonas logísticas distintas. No Oceano Índico e costa do Golfo de Aden 35. Muitas destas incluem um importante porto e aglomerações urbanas complexas, como a Freetown, Monrovia, Abidjan, Accra, e Lagos. Outras incluem apenas os portos com limitada zona urbana, tais como Porto Ambiom e Lobito em Angola, ambos originalmente construídos para servirem como terminais de ferrovias.

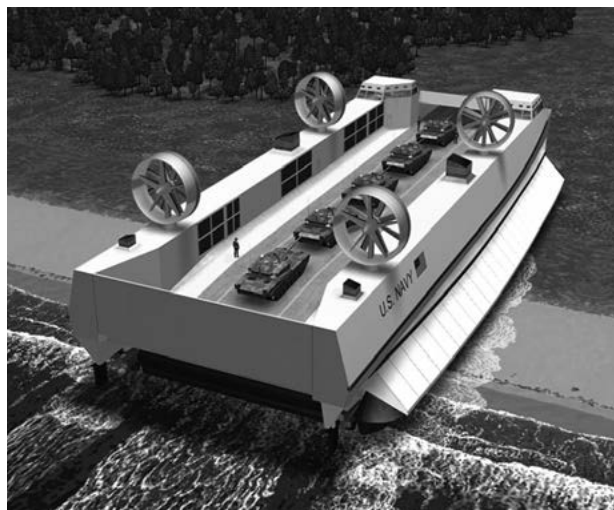
Ou Greenville e Buchanan na Libéria, que se encontram em portos de escoamento de madeira. Algumas cidades costeiras não se qualificam como zonas logísticas porque não têm infraestrutura portuária comercial. Por exemplo, Barro do Dande e Ambriz, em Angola possuem baías com algum grau de proteção para as correntes do Atlântico Sul. Outras são pequenos portos de barcos de pesca em rios ou boca de rios na praia. Uma operação de JLOTS poderia até ser viável nessas baías, nas condições meteorológicas em períodos calmos. Contudo, a falta de instalações portuárias e rodovias primárias determinariam uma complicada operação logística de longo prazo.

Os estuários sul-africanos e bocas de rios seriam muito difíceis para operações de desembarque em grande escala por causa das altas ondas. Como os estuários Umzibvubu que possuem a alta energia do Oceano Índico e podem acomodar alguns barcos de pesca oceânica, mas que têm águas rasas perigosas e reentrâncias. Por isso, na África do Sul, todas as zonas logísticas têm quebra-mares.



Causeway em utilização e projeto de Hovercraft

Recifes de corais e plataformas continentais margeiam a parte norte do oceano Índico, Golfo de Aden, e Mar Vermelho. Muitas vezes o litoral é definido por uma linha de corte de rocha calcária íngreme, às vezes maior que 2 m de altura, por vezes com uma pequena praia de areia logo acima da linha de água. Ao longo da costa de coral, os portos são dragados dentro da plataforma continental (Mogadíscio), construídos em um refúgio



de ilhas ou penínsulas (Djibuti) naturais ou construídas nas bocas de rio (Mombaça). Em muitas áreas seria difícil atravessar considerável trecho de águas rasas sobre recifes de corais e realizar o desembarque afastado da praia, ao menos que sejam usados barcos aeroflutuantes ou passarelas flutuantes. Mesmo assim, o litoral rochoso e as praias íngremes ofereceriam grande dificuldade ao desembarque. Devido à topografia difícil, foram definidas zonas logísticas de forma a abranger apenas o acesso comercial aos portos perto da costa, mas os limites podem ser ampliados se o desembarque for possível ao longo dos recifes.

Estado do Mar

A Figura 4 mostra quadrados de $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2}$ grau, usados para pesquisar os dados de altimetria por satélite. Os números das caixas, que inicia no Estreito de Gibraltar, na foz do mar Mediterrâneo e terminam em Djibuti, no Golfo de Aden, foram utilizados para identificar o local nas duas figuras seguintes.

A Figura 5 mostra o estado do mar, ao longo da costa oeste (Atlântico) da África em períodos a cada três meses. Cada parcela mostra o percentual de tempo em que ocorre um estado do mar, na média do período de três meses. Como um exemplo de leitura das parcelas: na estação número 1, de janeiro a março, o estado do mar 2 ocorre em cerca de 3% do tempo, o estado 3 em cerca de 30%, estado 4 em cerca de 55%, e o estado 5 em cerca de 12%. A

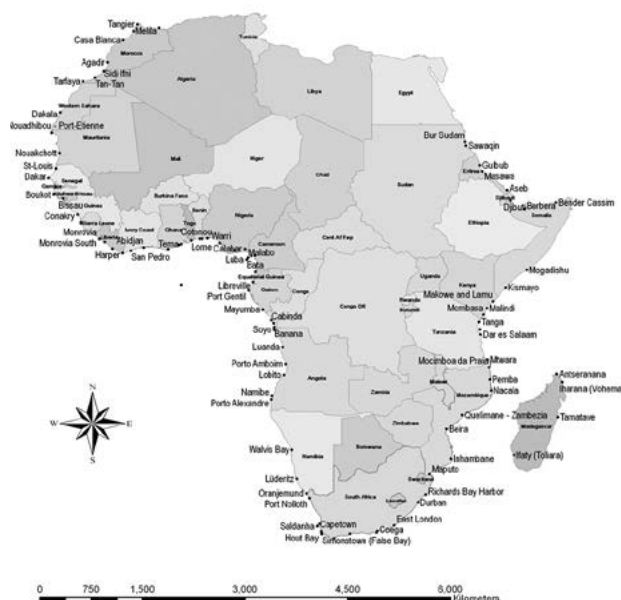


Figura 3 – Zonas Logísticas na África, indicadas por pontos pretos ao longo da costa nos Oceanos Atlântico e Índico. Por causa do espaço, nem todas as zonas foram assinaladas.

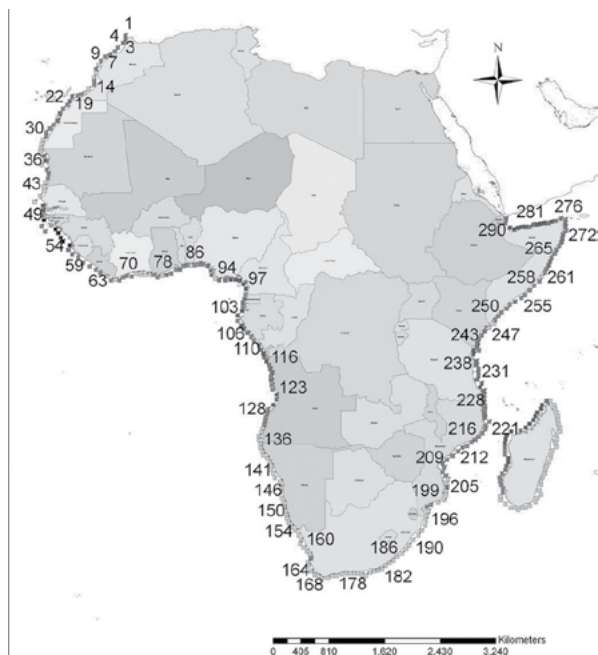


Figura 4 – Quadrados de $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2}$ grau (latitude e longitude) usados para medir a altura das ondas do mar, a partir dos dados de altimetria obtidos por satélite. As caixas são numeradas no sentido anti-horário, iniciando na entrada do Mar Mediterrâneo, terminando em Djibuti, no Golfo de Aden.

figura mostra como a energia das ondas varia com a época do ano e exposição às correntes. Por exemplo, as caixas de número 1 a 30 (Gibraltar até o Saara Ocidental), o estado do mar é maior de outubro a março, quando o Atlântico Norte está mais encrespado. Em contrapartida, na costa do Golfo da Guiné, as caixas 60 - 100 (Libéria a Camarões) estão expostas ao mar mais violento de abril a setembro durante o inverno, quando grandes ondulações (vagalhões) vêm da direção sul-sudoeste. Um aumento abrupto no estado do mar começa na caixa 135, na fronteira Angola-Namíbia. Aqui, a costa muda de orientação norte-sul para noroeste-sudeste e se torna muito mais exposta a grandes ondulações a partir do sul do Atlântico e do Oceano Antártico. Procedendo do Sul, a Namíbia e a África do Sul estão expostas ao mar violento durante todo o ano. Em geral, a costa ocidental está mais exposta ao mar revolto na maioria do ano, com os estados 3, 4 e 5 dominando, na maioria dos locais. O estado 2 ocorre em algumas áreas, mas normalmente em menos de 20% do tempo durante cada trimestre de período analisado.

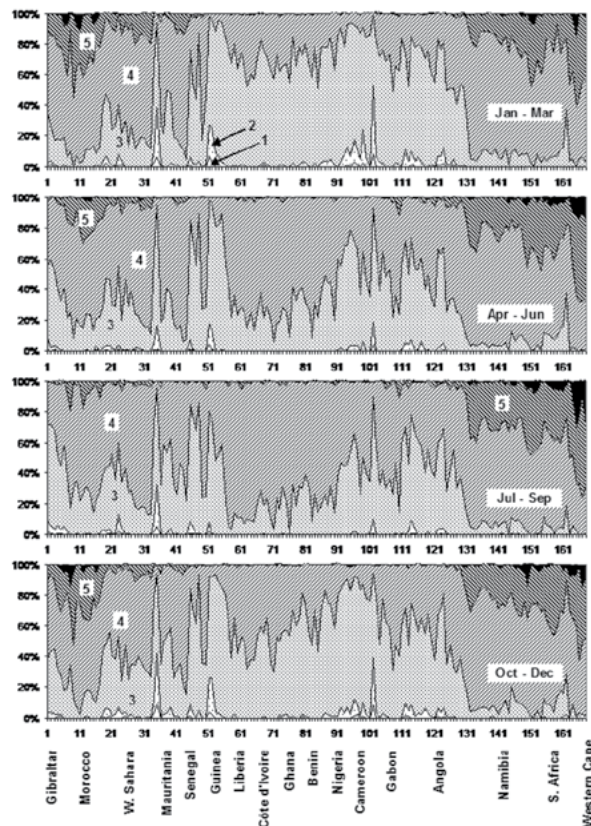


Figura 5 – Estado do mar na costa do Atlântico, baseado em dados de satélite de altimetria. Os números nas hachuras representam os diferentes estados do mar. Branco = 1 e preto = 6.

A Figura 6 mostra o estado do mar, ao longo da costa do Oceano Índico, começando Cabo Ocidental, o ponto mais ao sul da África, seguindo em direção à Somália e virando em direção ao Golfo de Aden na caixa 276. A África do Sul continua sendo exposta a intensas ondas até a caixa 192, onde o litoral vira para o nordeste. Entre as áreas de número 205 a 245 (Moçambique à Tanzânia), a ilha de Madagascar proporciona um certo abrigo contra ondas na direção do continente. A ilha de Zanzibar também abriga a costa da Tanzânia entre as caixas 238 e 240. A Somália tem ondas fortes durante todo o ano, com o estado 3 ou superior na maior parte do tempo. O efeito das monções anuais podem ser vistas no Chifre da África. De abril a setembro, o estado do mar muda bruscamente na caixa 276, com a exposição da costa somali para o sul sujeita a ondas altas, enquanto o Golfo de Aden é muito mais protegido. Em síntese, estes dados revelam que a costa leste da África está sujeita

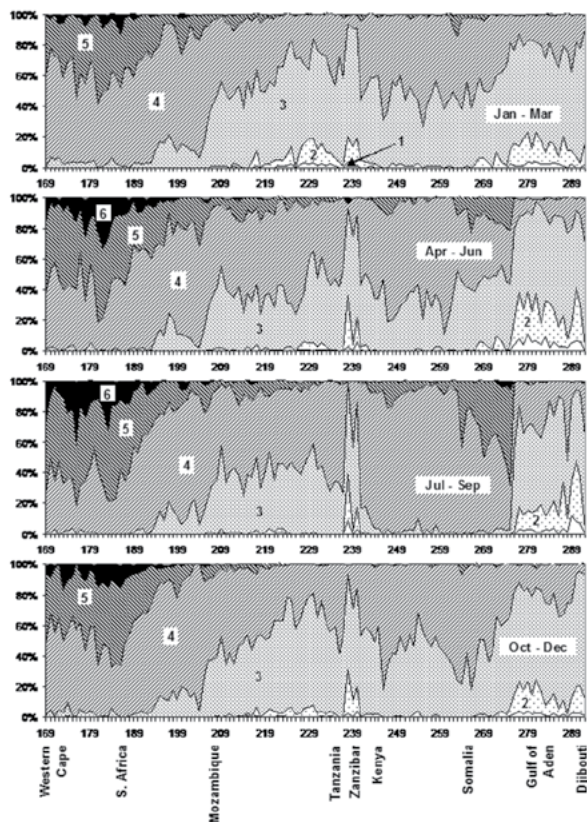


Figura 6 – Estado do mar na costa do Oceano Índico e Golfo de Aden, baseado em dados de satélite de altimetria. Os números nas hachuras representam os diferentes estados do mar. Branco = 1 e preto = 6.

a altas ondas na maioria do ano, semelhante ao Atlântico. Apenas alguns locais abrigados desfrutam do estado do mar em condições 1 e 2.

Conclusão

De acordo com as análises apresentadas, a África tem 98 zonas logísticas definidas para o Oceano Atlântico, Oceano Índico, Golfo de Aden e Mar Vermelho. Cada zona inclui, pelo menos, um porto ou zona urbana. Alguns dos principais portos são instalações com quebra-mares, terminais de contêineres, de mercadorias a granel, cais e guindastes. Outros são mais limitados e específicos para produtos como minério ou derivados de petróleo. Existem, ainda, portos de pesca.

No entanto, apesar do aparentemente grande número de zonas logísticas, o comprimento da costa que elas cobrem é pequeno, quando comparado com o comprimento total do litoral africano. O quadro 2 resume, como exemplo, a porcentagem de

costa do Gabão, Angola, Moçambique, e Somália. Para estes quatro países, as zonas logísticas cobrem apenas 10% de suas praias. A Somália, em particular, tem uma longa costa quase desprovida de portos e centros urbanos. Em resumo, a África é um grande continente, com longos trechos de costa topograficamente desafiadores (deserto, costão rochoso, placas de recife de coral) e com poucos portos disponíveis.

Se o desembarque não for possível em um grande porto, existem três outras alternativas: 1. Operações de desembarque na costa; 2. Uso de pequenos portos ou portos fluviais; 3. Uso de passarelas veiculares flutuantes (*causeway*) em águas abrigadas ou rios navegáveis. A primeira opção é de utilidade limitada na maior parte de África, ao longo do litoral oceânico (excluindo o Mediterrâneo e o Mar Vermelho) devido a uma severa condição de ondas. Banco de dados de altimetria de ondas do mar por satélite mostram que os estados do mar 3, 4 e 5 vagas prevalecem na costa em grande parte do ano, e, por conseguinte, as praias arenosas só são adequadas para JLOTS Operations em períodos limitados.

A segunda e terceira alternativa podem ser fisicamente possíveis, mas o acesso ao interior ou a outras áreas urbanas pode ser difícil, em muitos casos, devido a uma deficiente infraestrutura ferroviária e rodoviária.

O conceito de zona logística necessita ser testado para outros ambientes operacionais. Provavelmente não é aplicável às nações com boas estradas e com terreno plano, mas pode ser aplicável às nações industrializadas com montanhas e outras condições geográficas desafiantes. Um fator-chave poderia ser a possibilidade das estradas através das montanhas ou estradas congestionadas estarem restritas, o melhor caminho seria por via marítima até o próximo porto (ou seja, de uma a outra zona logística).

Em resumo:

- Zonas Logísticas não estão bem ligadas umas às outras.
- Os portos de algumas zonas não são adequados para a classe dos navios militares.
- A África tem muitas áreas perigosas no litoral, com poucos portos e reduzidas alternativas de operações de desembarque na costa.

Tabela 2 – Comprimento do litoral e zonas logísticas

País	Comprimento do Litoral (km)	Nº de zonas Logísticas	Comprimento das zonas logísticas (km)	Porcentagem das Zonas Logísticas (%)
Gabão	912	3	166	18,2
Angola	1.560	7	414	26,5
Moçambique	2.730	7	103	3,8
Somália	3.027	4	104	3,4
Total	8.229	21	787	9,6

Notas:

- Os comprimentos incluem as principais características costeiras, excluindo pequenos estuários, ilhas, golfos e areia.
- Os comprimentos foram medidos com a ferramenta de distância do Google Earth™
- O comprimento do litoral de Angola não incluiu Cabinda.

● As oportunidades de JLOTS Operations podem ser muito limitadas devido aos estados do mar, exigindo que os equipamentos sejam descarregados em portos já existentes ou em zonas fluviais acessíveis através de passadeiras flutuantes veiculares.

● A falta de estradas que liguem os pequenos portos (e até alguns grandes portos) à infraestrutura terrestre dificultam as operações de desembarque. **MR**

Agradecimentos

Agradecemos aos nossos colaboradores e associados pelo seu apoio generoso: Gregory Jameson e Allan Wiley, do USACE Topographic Engineer Center, forneceram arquivos e mapas digitalizados das estradas. Sandra Fairley forneceu dados de topografia, imagens *rasters* e mapas digitalizados da região. Lloyd DeKay providenciou mapas rodoviários da Nigéria. O Ten Cel Andre Kuhn, oficial de intercâmbio do Exército Brasileiro, trabalhou em algumas análises iniciais de profundidade da água ao longo da costa oeste africana. John G. Green, Melinda Morang, William K. Thomas e Jimmy Fowler leram os manuscritos e ofereceram sugestões para melhorar o trabalho.

REFERÊNCIAS

BECK, A.M.; BORTZ, A.; LYNCH, C.W.; MAYO, L.; WELD, R.F. *The Corps of Engineers: The War Against Germany*. Center of Military History, United States Army, 1988, Washington, D.C.

CHELTON, D.B.; RIES, J.C.; HAINES, B.J.; FU, L.L.; CALLAHAN, P. "Satellite altimetry". In: FU, L.L.; CAZANAVE, A. (Eds.), *Satellite Altimetry and Earth Sciences*, 2001, Academic Press, NY, p. 57-64.

COTTON, P.D.; CHALLENGER, P.G.; CARTER, D.J.T. "An assessment of the accuracy and reliability of Geosat, ERS-1, ERS-2 and TOPEX altimeter measurements of significant wave height and wind speed". In: *Proceedings of CEOS Wind and Wave Validation Workshop*, 2-5 Jun. 1997. 1997, ESTEC, Noordwijk, The Netherlands, ESA special publication.

HANCE, W.A.; VAN DONGEN, I.S. "The Port of Lobito and the Benguela Railway", *Geographical Review*, Vol. 46, No. 4, 1956, p. 460-487.

HANCE, W.A.; VAN DONGEN, I.S. "Beira, Mozambique Gateway to Central Africa". *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 47, No. 4, 1957, p. 307-335.

JOINT CHIEFS OF STAFF. *Joint Doctrine for Amphibious Operations*. Joint Publication 3-02, 2001 (available from Defense Technical Information Center, http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp3_02.pdf, 7 Mar. 2008).

JOINT CHIEFS OF STAFF. 2005. *Joint Logistics Over-the-Shore (JLOTS)*. Joint Publication 4-01.6 (available from Defense Technical Information Center, http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp4_01_6.pdf, 7 Mar. 2008).

KENNEDY, H. *Navy's High-Speed Vessel Aids Relief Effort*. National Defense, NDIA's Business and Technology Magazine, Nov. 2005 (acesso em 7 Mar. 2008 (<http://www.nationaldefensemagazine.org/issues/2005/Nov/index.htm>)).

MORANG, A.; RESIO, D.T. *Evaluation of Potential JHSV Port and Alternative Offload Sites in Coastal North Carolina*, Technical Report ERDC/CHL TR-06-4, U.S. Army Corps of Engineers, Engineer Research and Development Center, Vicksburg, MS, 2006.

O'BRIEN, M.P.; JOHNSON, J.W.; WIEGEL, R.L. *Manual of Amphibious Oceanography*. Institute of Engineering Research, University of California at Berkeley, Berkeley, CA, 1952 (available from the National Technical Information Service).

WIEGEL, R.L. *Military Examples of Coastal Engineering*. Miscellaneous Paper CHL-99-3, Prepared for Coastal Engineering Research Board, U.S. Army Corps of Engineers Research and Development Center, Vicksburg, MS, 1999.

A Ética das Operações Psicológicas

Tenente-Coronel Clynsen Silva de Oliveira, Exército Brasileiro

HÁ TEMPOS QUE o homem se utiliza de artifícios para atingir o imaginário coletivo da sociedade, com o objetivo de dominá-la ou de subjugar seus inimigos. Os escritos antigos, incluindo a Bíblia, trazem descrições do que seriam engodos para persuadir grandes massas a adotar comportamentos desejados.

A guerra psicológica, como chamam alguns países, teve aumentada a sua importância na mesma medida em que houve o desenvolvimento dos modernos meios de comunicação. O rádio e a televisão marcaram o século XX por profundas transformações nos métodos de influência das massas.

O conceito de Operações Psicológicas para o Exército Brasileiro é “procedimentos técnico-especializados, operacionalizados de forma sistemática, para apoiar a conquista de objetivos políticos e/ou militares e desenvolvidos antes, durante e após o emprego da Força, visando motivar públicos-alvo amigos, neutros e hostis a atingir comportamentos desejáveis”¹.

A ética, por sua vez, é um conjunto de preceitos morais que distinguem o certo do errado, o bom do mau. Se a relação entre Estados é regida por interesses, e para que se defendam ou alcancem seus objetivos, por vezes têm que impor sua vontade ao outro, seria ético usar de influência, sem o uso da força, para atingir seu intento?

Portanto, estudar a ética nesse novo mundo, onde a percepção prevalece sobre a ação, onde para agir é necessário justificar, e para justificar tem que se ter um argumento que convença a opinião

pública mundial, é necessário compreender qual o limite entre o certo e o errado nas relações internacionais.

Assim, se considerarmos que o princípio motriz das Operações Psicológicas é influenciar comportamentos, e esse ambiente é imerso em incertezas, apresenta-se como problema identificar se isso seria ético ou não.

Contudo, destarte a discussão sobre a ética das Op Psc, elas foram, e são ainda hoje, utilizadas largamente para fazer cumprir as normas do DICA pelos exércitos da Colômbia e dos EUA, respectivamente, em recentes conflitos nas selvas colombianas e nos combates no Afeganistão.

Tais instrumentos foram utilizados por aqueles Estados, para preceder o uso da força letal, aumentando a margem de preservação de vidas humanas, e consequentemente, de sua liberdade de ação.

O objetivo desse trabalho é o de identificar as condicionantes que influenciam o uso ético das operações psicológicas em apoio às operações militares.

Metodologia

O trabalho teve por objetivo identificar as condicionantes para a solução do seguinte problema: quais seriam as condicionantes, nacionais e internacionais, que justificam o emprego das Operações Psicológicas?

O estudo baseou-se na assertiva de que há ética no uso de Op Psc em apoio às operações militares, sempre que forem utilizadas sob a égide da legislação brasileira, que sejam aceitáveis aos olhos na população nacional.

O Tenente-Coronel Clynsen S. de Oliveira é Instrutor na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, no Estado do Rio de Janeiro. Possui o título de Doutor em Ciências Militares pela ECEME e duas especializações, uma em

Marketing pela Uni-Anhanguera e outra em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). É o autor da Tese Operações Psicológicas como suporte à Estratégia Nacional de Defesa: uma abordagem ética.

A fim de compor o trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. A pesquisa bibliográfica procurou identificar os indícios de ética da legislação brasileira, os principais conceitos éticos das correntes teleológica, utilitarista e dos direitos humanos, e as características da ética da população brasileira.

A pesquisa de campo teve por finalidade verificar qual o posicionamento do público-alvo quando apresentado a situações de emprego de Op Psc enquadrado na legislação e sem estar enquadrado na legislação.

Então foi realizada uma pesquisa com o intuito de descobrir como a opinião pública se comporta frente à utilização de ações de influência, por parte do Brasil, nos campos interno e externo, a fim de atingir seus objetivos. Dessa forma procurou-se verificar quais as reações do Pub A frente à manipulação das variáveis justificativa, aceitabilidade, razoabilidade e legalidade.

Para fins deste estudo, considerou-se como justificativa a intenção do Estado em preservar vidas; aceitabilidade como sendo a predisposição do Pub A a aceitar como ética a ação; como razoabilidade o motivo que levou o Estado a conduzir a ação; e como legalidade se a ação está de acordo com os estatutos legais brasileiros, inclusive seus acordos internacionais.

Para fins deste trabalho, foram considerados como indícios de ética a serem observados os

fundamentos do Estado democrático de direito brasileiro, os princípios das relações internacionais (relações Estado-Estado) e os direitos fundamentais do cidadão (relações cidadão-Estado-cidadão), constantes nos do Art 1º, 4º e 5º (caput) da CF88 (BRASIL, 1988).

Ainda, baseado em um cenário fictício no qual um país estrangeiro, do entorno regional ou não, solicita apoio militar para combater a contrainsurgência na fronteira entre os países e há aquiescência do governo brasileiro, criou-se um plano de fundo no qual as reações do Pub A frente às variáveis legalidade e não legalidade puderam ser observadas.

Então, foram formuladas 6 (seis) perguntas para um público-alvo de 100 pessoas com formação em diversas áreas do conhecimento, entre elas ciências militares, relações exteriores, sociologia, comunicação social e psicologia, entre outras. A intenção das perguntas era o de sugerir ao público-alvo efeitos possíveis do uso de ferramentas de Op Psc.

A análise dos dados permitiu chegar a conclusões acerca das condicionantes que justificam a utilização das Op Psc, respondendo ao problema formulado.

Resultados e Discussão

Da pesquisa bibliográfica verificou-se que há uma diferença entre os conceitos da ética aplicados

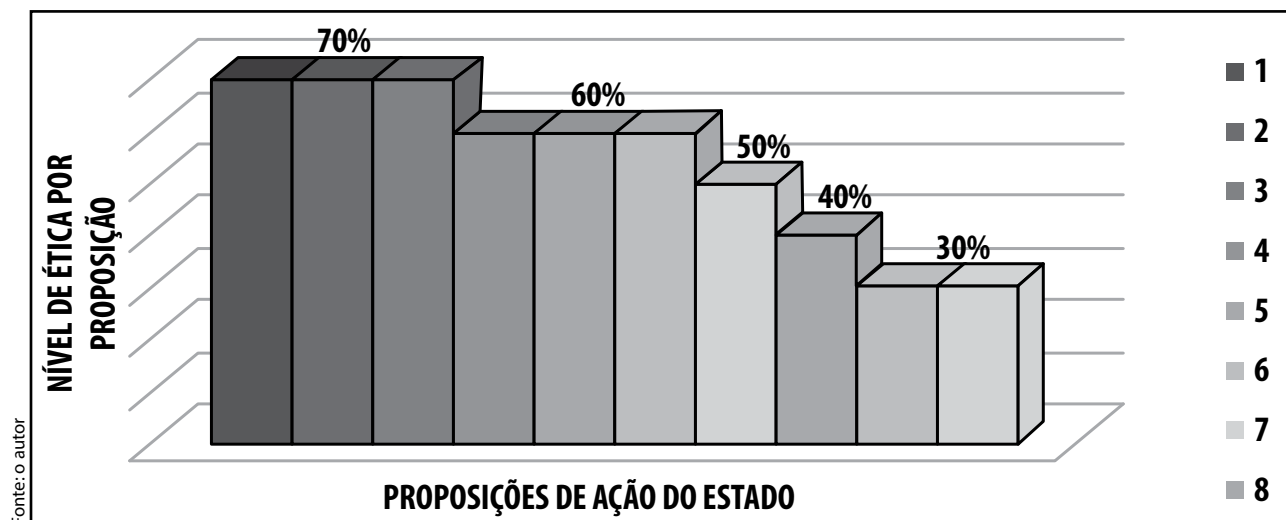


Ilustração 1 – Ética nas ações de defesa do Estado

às relações sociais dentro do País e os da ética aplicada às relações entre Estados, uma é baseada no respeito ao direito do outro e regida pelas Leis nacionais, a outra nos interesses dos Estados e regida pelos acordos internacionais. Contudo, a ética, entendida como sendo a busca do bem-estar social, atende aos princípios dos Direitos Humanos em qualquer um dos casos.

A pesquisa que tratou das ações de influência estratégicas de um Estado sobre o outro, e do Estado, em seu próprio território, na defesa interna do país, foi dividida em duas fases:

Na primeira fase da pesquisa levantou-se, segundo a análise de especialistas em Op Psc, quais as proposições que atenderiam de forma positiva, e sucinta, aos postulados do maior número de teorias da ética normativa (teleológica, deontológica e dos direitos humanos)?

A intenção foi a de analisar quais ações de influência seriam consideradas mais éticas, dentro do conjunto de proposições estudado.

As proposições sobre a ética e as ações do Estado estão apresentadas na Tabela 1. A fim de facilitar a análise, essas dez proposições foram agrupadas em cinco grandes temas: solidariedade internacional (proposições 1 e 2), vontade nacional (proposição 3), defesa interna (proposições 5 e 6), influência estratégica (4, 7 e 8), e ações necessárias mesmo que ilegais (9 e 10).

Pôde-se inferir que as proposições que se referem à solidariedade internacional (proposições 1 e 2) e à vontade nacional (proposição 3) atendem em melhores condições a todas as correntes da ética normativa estudadas, sendo consideradas as que reúnem a maior quantidade de indícios de ética.

Número	PERGUNTAS DA PESQUISA
01	O Sr acredita que é ético ajudar outros países que sofreram desastres naturais?
02	O Sr acredita que é ético ajudar a estabilização política de outros países?
03	O Sr acredita que é ético usar métodos de influência para conscientizar a população sobre assuntos afetos à sobrevivência do Estado?
04	O Sr acredita que é ético influenciar outros Estados a colaborar com os objetivos nacionais?
05	O Sr acredita que é ético usar todos os métodos necessários para proteger a sociedade do terrorismo?
06	O Sr acredita que é ético usar métodos de influência para garantir a lei e a ordem antes do emprego de força letal ?
07	O Sr acredita que é ético defender os interesses nacionais no exterior utilizando métodos de influência?
08	O Sr acredita que é ético usar métodos de influência para projetar poder e atingir os objetivos nacionais no exterior?
09	O Sr acredita que é ético ferir direitos individuais em prol da segurança coletiva?
10	O Sr acredita que é ético defender os interesses nacionais no exterior mesmo que se descumpra acordos internacionais?

Tabela 1 – Perguntas da pesquisa sobre a ética e as ações do Estado

Fonte: o autor

Fonte: o autor

Indícios de ética	PROPOSIÇÕES (em %)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SIM	98	73	82	66	66	92	83	82	57	38
NÃO	2	27	18	34	34	8	17	18	43	62

Tabela 2 – Percepção da ética sobre as proposições

Ainda, pode-se concluir que as ações necessárias, mesmo que ilegais (proposições 9 e 10), são as que reúnem menor quantidade de indícios éticos, de acordo com as correntes da ética. São estas proposições concernentes ao descumprimento da Lei interna ou dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado.

Em uma segunda fase foram expedidos questionários simples para profissionais das áreas de defesa (64), relações exteriores (7), direito (9) e ciências sociais (4), e outros profissionais com nível de graduação (16), cujo objetivo era o de verificar qual a percepção ética que possuíam das mesmas proposições.

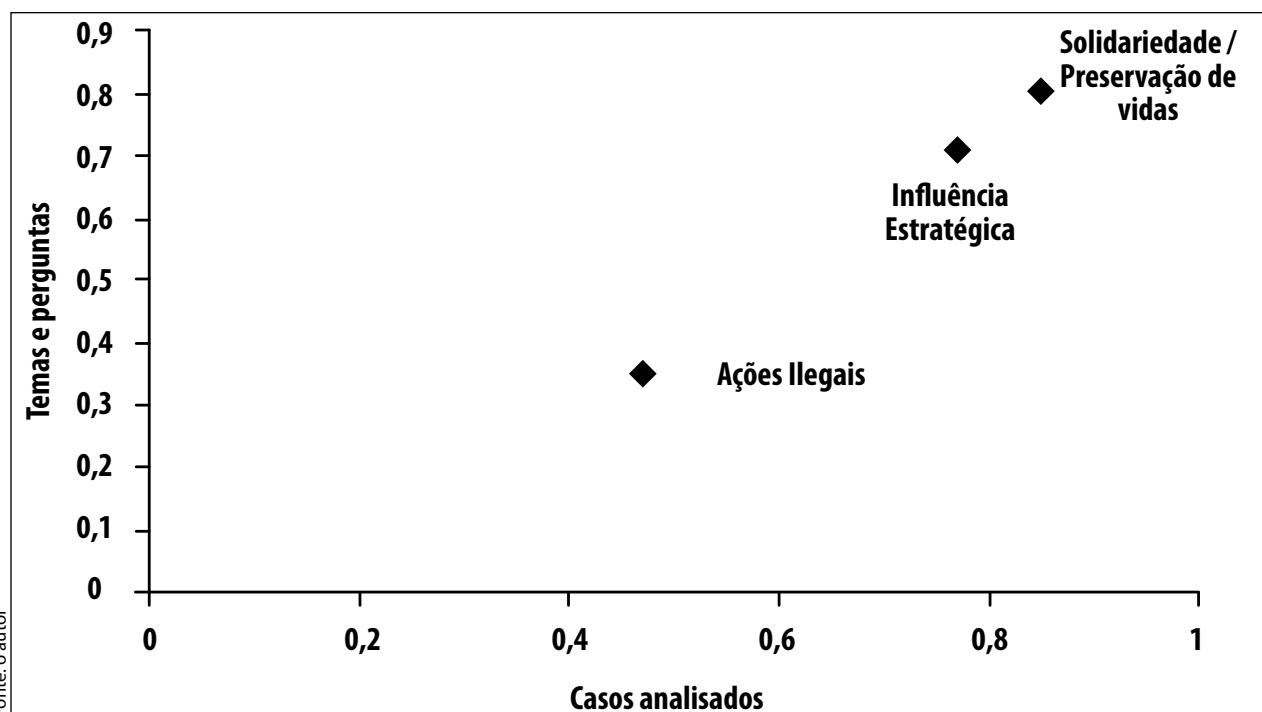
Em um universo de 150 pesquisas respondidas entre os meses de julho de 2010 e julho de 2011, pôde-se tabular os resultados conforme a Tabela 2.

Nesta fase pôde-se confirmar o resultado da 1ª, no que tange às proposições com menor índice de eticidade (9 e 10). Cerca de 68% das respostas dos pesquisados foram “não” em pelo menos uma das proposições. Estas proposições tratam das ações necessárias mas que descumprem a Lei interna ou dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado.

Pôde-se, ainda, confirmar que os temas de cooperação solidária de um Estado a outro possuem um alto grau de aceitabilidade. Cerca de 95% das respostas às proposições foram “sim” em pelo menos uma das proposições.

Os temas relacionados à construção da “vontade nacional” para os assuntos de defesa também apresentam um alto nível de aceitabilidade, 81% das respostas foram “sim”.

Fonte: o autor

**Ilustração 2 – Correlação entre a Ética e as ações de defesa do Estado**

Número	PERGUNTAS DA PESQUISA
01	O Sr acredita que é aceitável o uso de propaganda para divulgar a capacidade de defesa do Brasil e assim tentar dissuadir uma pretensa invasão?
02	O Sr acredita ser aceitável o uso de propaganda para enganar o adversário e assim tentar dissuadir uma pretensa invasão?
03	O Sr acredita ser aceitável o uso de propaganda para apoiar a diplomacia e assim tentar dissuadir uma pretensa invasão?
04	O Sr acredita ser aceitável o uso de dissimulação para enganar o adversário e assim tentar dissuadir uma pretensa invasão?
05	O Sr acredita ser aceitável o uso de dissimulação quando esta ferir liberdades individuais para atender ao interesse nacional?
06	O Sr acredita ser aceitável o uso de dissimulação quando esta atender aos interesses nacionais ferindo acordos internacionais?

Fonte: o autor

Tabela 3 – Perguntas sobre o uso de Op Psc nas ações de defesa

Número da pergunta	SIM %	NÃO %	OUTRA %
01	83	4	13
02	78	19	2
03	91	6	2
04	84	13	3
05	49	43	8
06	49	45	5

Fonte: o autor

Tabela 4 – Respostas às perguntas da pesquisa

Como diferença potencial, entre as duas fases, temos como destaque a proposição 6, que trata de defesa interna, isto é, uso de métodos de influência antecedendo o uso da força letal na Garantia da Lei e da Ordem (GLO), com 91% das escolhas “sim”; e as proposições 7 e 8 que tratam do uso de métodos de influência como parte da defesa do Estado, onde 87% das escolhas foram “sim” em pelo menos uma das proposições.

Tal diferença comprova que há relevância dos temas segurança e influência nos fóruns de discussão brasileiros. O que confirma os resultados da análise bibliográfica preliminar do autor, no

que tange à correlação dos indícios de ética com as proposições pesquisadas na população-alvo.

Os temas Solidariedade, reforço da Vontade Nacional, Defesa da Pátria e Garantia da Lei e da Ordem são aqueles que têm maior apelo à opinião pública e onde se pode encontrar maior índice de eticidade.

Aplicando-se o coeficiente de correlação, obtém-se uma correlação de 0,99 entre as proposições que abordam a solidariedade, a defesa nacional e as ações de baixo índice de legalidade, entre a primeira fase da pesquisa e a segunda, comprovando que há ética na utilização das Op Psc, dependendo das condicionantes apresentadas.

O índice percentual alcançado por Almeida (2007) em sua pesquisa, para a mesma população-alvo, no questionamento “tolerância à violência estatal”, foi de 27% de aceitação, bem próximo dos 38% de aceitação desses atos ilegais na pesquisa em tela, o que comprova a afirmação de que há baixa aceitabilidade desse tema pela opinião pública nacional.

No Brasil, enfim, a aceitabilidade das ações de influência perpetradas pelo Estado está diretamente relacionada com sua legalidade. Os brasileiros apoiam iniciativas que visem conscientizar a população sobre os assuntos de defesa, mas repudiam que os direitos fundamentais sejam afetados no intuito de manter um ambiente estável.

Conclui-se, portanto, que há correlação entre os indícios de ética, como apresentados pela corrente da ética normativa, e a percepção da população pesquisada. São consideradas éticas, de maneira geral, as ações do Estado que possuam a intenção de defender a soberania e os interesses do País, desde que não firam a lei e os acordos internacionais firmados. Entretanto, a pesquisa confirma que, mesmo que não se encontrem todos

os indícios de ética nas demais proposições, há margem para fundamentar a ação do Estado.

Já na pesquisa baseada em cenário, as demandas propostas foram no contexto da dissuasão: influenciar, por meio de operações especiais, e por meio de apoio militar às ações diplomáticas, os agentes agressores a retroceder em suas ações, de forma a retomar o *status quo* da segurança; no contexto da cooperação: incrementar o intercâmbio de inteligência e profissional-militar no intuito de reforçar os laços de amizade entre os países do entorno regional, incrementando sua credibilidade; e no contexto das relações internacionais: conseguir melhores condições para obter acordos que beneficiem os demais campos do poder nacional, de forma a evitar que tal situação volte a se configurar.

As perguntas formuladas estão descritas na Tabela 3. Constatase que as respondidas de 01 a 04 apresentam mais de 75% de respostas “sim”, demonstrando uma aprovação das proposições que tratavam o uso da ferramenta propaganda em apoio à dissuasão de uma invasão levando o adversário ao erro de percepção.

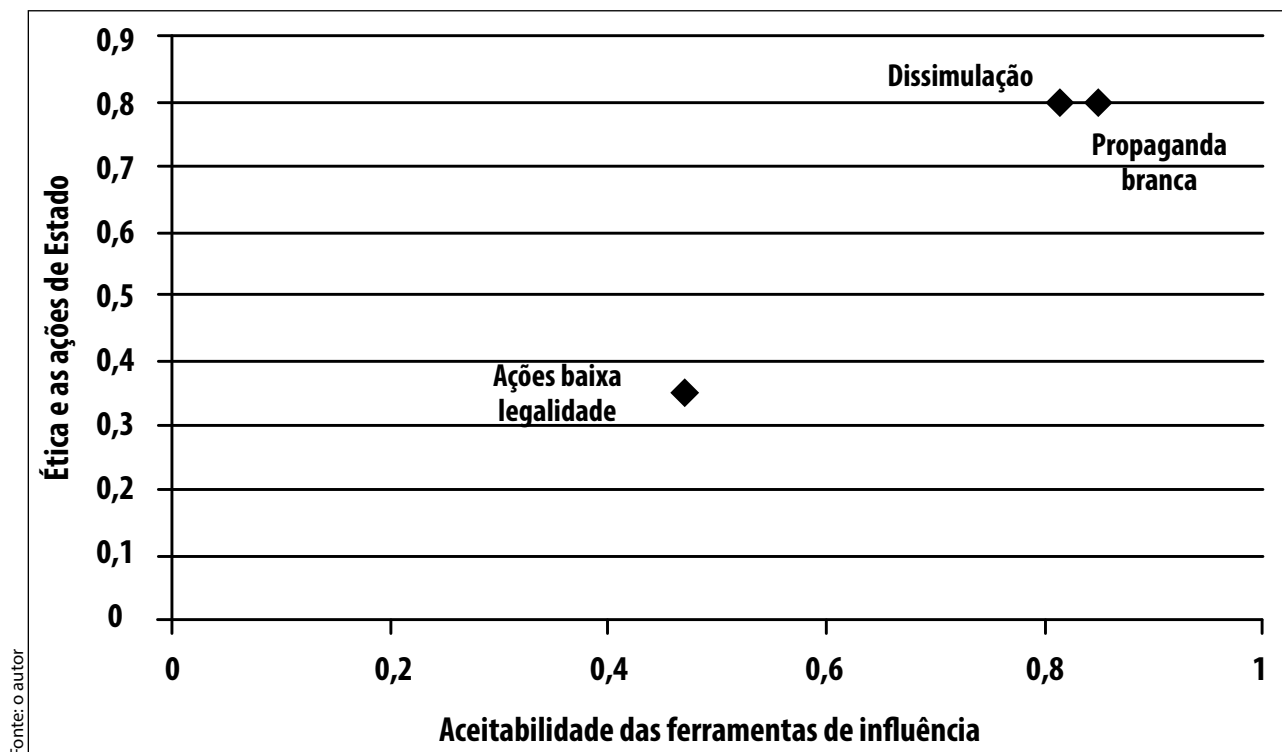


Ilustração 3 – Correlação Op Psc e a ética das ações do Estado

Segmento	Militares		Não Militares	
Questão/ Respostas	SIM %	NÃO %	SIM %	NÃO %
05	61	39	39	61
06	59	41	35	65

Fonte: o autor

Tabela 5 – Respostas às questões 5 e 6 da população segmentada

Pode-se inferir que o Pub A pesquisado admite o uso de ferramentas de Op Psc quando a justificativa da ação é a defesa da nação.

Por outro lado, as proposições de números 05 e 06, que tratavam do uso de ferramentas de Op Psc com o prejuízo das liberdades individuais ou de acordos internacionais firmados pelo País, tiveram uma baixa aceitação, com menos de 50% de respostas “sim”.

A correlação entre essa pesquisa e as demais realizadas no que tange à aceitabilidade das ações de propaganda branca, de dissimulação e de ações de pouca legalidade, tem o índice $r = 0,99$, o que indica que, mesmo que as perguntas mudem, a percepção sobre a ética desses assuntos, pode-se afirmar, é a mesma.

Portanto, analisando essas respostas, verifica-se que a falta de legalidade ou de legitimidade de uma ação do Estado tende a ser diretamente proporcional à baixa aceitação dessas ações.

Quando se segmenta a população entre militares e não militares, obtém-se o resultado apresentado na Tabela 5.

Apesar de os militares possuírem um certo conhecimento sobre o assunto, a aceitação dessas proposições continua baixa, próximo a 60% de aceitação. Já os não militares, que possuem menos conhecimento sobre os assuntos de Estado, mantêm a aprovação aos questionamentos em mais baixo nível, em torno de 40%.

A correlação entre os resultados obtidos é $r = 1$, isto é, há total correlação entre as opiniões de militares e de civis a respeito dos assuntos, o que demonstra não ser significativa a diferença correlacional entre as respostas “sim” e “não” dos dois segmentos da população, validando-as como sendo um espelho da sociedade brasileira.

Concluindo a análise das pesquisas, observa-se que a justificativa da ação interfere diretamente no resultado da resposta, independente da formação das pessoas pesquisadas.

Conclusões

A ética, a legalidade, a necessidade e a aceitabilidade de uma ação são os indícios de que uma ação estatal é justa; portanto, sendo justa, ela é legítima e pode ser apoiada por ferramentas de Op Psc. Tal análise é fundamental para que o governante possa decidir corretamente pelo emprego da Força ou da Influência na solução de uma crise.

Tal análise é fundamental para que o governante possa decidir corretamente pelo emprego da Força ou da Influência na solução de uma crise.

Assim sendo, pode-se inferir que, quando há legitimidade, o uso de Op Psc torna-se necessário e fundamental, no intuito de preservar vidas e de multiplicar o poder de combate da Força Armada empregada.

Os grupos armados ilegais nas fronteiras, crimes transfronteiriços e cobiça por riquezas nacionais são ameaças à defesa nacional. Atuar por meio das Op Psc, a fim de impedir que tais ameaças se configurem, seria justificável e ético, pois configuraria a ação do Estado em defesa dos interesses da Nação.

Nesse íterim, é legítimo aplicar a Lei brasileira, contra os objetivos escusos de pessoas que não seguem o estamento legal e ético do País,

sendo aceitável e legítima a atuação preventiva antes que seja causado algum dano à população.

Ainda nesse contexto, a projeção nacional, seja da capacidade militar ou da indústria bélica nacional, junto às atividades de Relações Exteriores de nossos diplomatas ou tropas no exterior, pode ser apoiada pelas atividades de Op Psc. O resultado a ser obtido será o de multiplicação do poder de combate, pela reafirmação da crença no grande potencial militar brasileiro.

Assim sendo, observa-se que as condicionantes para que se justifique o emprego de Op Psc são a legalidade, a aceitabilidade e a justificativa da ação, fundamentadas nas características da população brasileira.

Como contribuição no campo da psicologia, entendo que os resultados da pesquisa reforçam

a ideia de que não há separação entre sociedade civil e militar quanto ao respeito à legalidade das ações do Estado, bem como à importância concedida aos assuntos relacionados à segurança e defesa.

Ainda, observa-se que o estudo das características do brasileiro, como pensa e entende as situações de risco à defesa, é fundamental para que haja aceitabilidade do uso da Força letal pela Força Armada, havendo, portanto, espaço para o emprego da ciência Psicologia para facilitar essa aceitação.

Portanto, lançar mão das Op Psc em defesa dos objetivos nacionais é legal, ético e necessário, e sua utilização na solução de crises está dentro do nível de risco decisório do governante de um Estado do porte geoestratégico do Brasil.**MR**

NOTAS

1. Conceito publicado no site institucional do Batalhão de Operações Psicológicas. Disponível em:

<http://www.boppsico.eb.mil.br/institucional.html>. Acesso em: 25 abr. 2012.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. C. *A Cabeça do Brasileiro*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

BRASIL. C 45-4. *Operações Psicológicas*. 3. ed. Brasília: EGGCF, 1999.

_____. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 5. ed. Brasília:

Gráfica Senado, 1988. Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/geral/Tribunal2/Legis/CF88/>>. Acesso em: 20 dez. 2009.

COMPARATO, F. K. *Ética direito, moral e religião no mundo moderno*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes

Major Christopher O. Bowers, Exército dos EUA

© 2012 Christopher O. Bowers

Este artigo foi originalmente publicado na revista *Parameters* (Spring 2012).

AS AMEAÇAS HÍBRIDAS representarão um desafio de segurança bastante real para as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) nas próximas décadas. Aliam as vantagens de uma Força de combate irregular a várias capacidades de Forças Armadas estatais avançadas e desempenharão um papel de destaque cada vez maior em questões de segurança internacional. Quais são os atributos de uma verdadeira ameaça híbrida, como funcionam e como podem ser neutralizados antes mesmo de surgirem? Grande parte da literatura existente sobre ameaças híbridas se concentra em “o que” e “quem” elas são, no presente e no passado. Faz-se necessária uma tentativa metodológica para identificar onde e em que capacidade essas organizações surgirão nas próximas décadas.

Este artigo descreve uma metodologia para identificar mais rapidamente um adversário híbrido emergente. A metodologia analisa o atual entendimento sobre ameaças híbridas e suas capacidades e identifica três variáveis principais, necessárias a uma organização para que ela constitua uma ameaça híbrida: maturidade, capacidade e complexidade do terreno. O “ponto ideal”, de interseção entre essas variáveis, é o ponto de máxima efetividade tática, operacional e estratégica para uma ameaça híbrida. A avaliação

de uma possível ameaça com respeito a essas três variáveis nos permite aferir seu potencial para converter-se em um adversário híbrido efetivo e maduro. Também analisamos as circunstâncias exatas que possibilitariam essa transformação e consideramos como apoiá-la ou impedi-la.

O Que é uma Ameaça Híbrida

Não existe uma definição única para ameaças híbridas — na mídia ou no léxico militar. Na Circular de Instrução (TC) 7-100, do Exército dos EUA, são definidas como a “combinação diversa e dinâmica de Forças regulares, Forças irregulares e/ou elementos criminosos, todos unidos para a obtenção de efeitos mutuamente benéficos”¹. Os autores Frank Hoffman, Nathan Freier, John McCuen e Helmut Habermayer propuseram definições semelhantes para esse tipo de organização, que incluem a capacidade de engajar de modo efetivo em diversas formas de guerra simultaneamente². William Nemeth também aborda, de modo convincente, adversários híbridos e guerra híbrida, demonstrando como grupos armados de sociedades menos desenvolvidas tendem a incorporar as tecnologias e táticas de adversários mais avançados de novas formas, mais efetivas que as originalmente pretendidas³.

A armadilha, em muitos estudos referentes ao tema, é que eles empregam padrões amplos demais para identificar quem e o que constitui uma ameaça híbrida. É natural que toda Força

O Major Christopher O. Bowers, do Exército dos EUA, é, atualmente, planejador estratégico no Centro de Integração de Capacidades do Exército (ARCIC), no Forte Eustis, Estado da Virgínia. Exerceu uma variedade de

funções de comando e de estado-maior na 3ª Divisão de Infantaria e na 101ª Divisão Aeroterrestre (Ataque Aéreo), incluindo duas missões no Iraque. É mestre em Estudos sobre Segurança pela Georgetown University.

Armada utilize todos e quaisquer meios à sua disposição. Em muitos casos, ela pode empregar uma variedade de capacidades e obter um efeito reduzido. Por exemplo, um grupo insurgente pode lançar ataques cibernéticos, executar ações de terrorismo ou participar de atividades do crime organizado. Isso significa apenas que ele se assemelha a praticamente todos os grupos insurgentes modernos. Todos os envolvidos em um conflito armado tentarão conduzir, no maior grau possível, ataques cibernéticos, guerra irregular, guerra de informação, empregos inovadores de tecnologias comerciais prontas para uso e outros ataques espetaculares. É preciso ter cautela ao simplesmente definir um adversário híbrido como qualquer entidade que se engaje em diferentes formas de combate, porque tal definição pode incluir quase todo tipo de organização, desde gangues como a MS-13 à *Wehrmacht* alemã no Terceiro Reich. Se todos são híbridos, então ninguém é.

A verdadeira combinação híbrida de capacidades militares avançadas e maturidade organizacional não é, normalmente, algo comum entre os grupos armados ao redor do mundo nem algo que possa ser facilmente obtido. Em consequência, é importante saber se podemos prever como e quando um grupo armado se transforma em um adversário híbrido plenamente desenvolvido.

Um adversário híbrido plenamente desenvolvido será capaz de passar, quando quiser, da guerra irregular ou de guerrilha para um combate extremamente convencional em formações valor companhia ou acima. Conforme afirma o pesquisador David Johnson, da RAND Corporation, um verdadeiro adversário híbrido será capaz de enfrentar, efetivamente, Forças militares oponentes a distância e obrigá-las a combater através de uma área de engajamento vasta para chegar ao combate aproximado⁴. Além disso, empregará uma ampla gama de capacidades, incluindo a cibernética,



Instantes após a Força Aérea Israelense lançar duas bombas guiadas a laser de 230 kg no centro de Tiro, sul do Líbano. Não houve mortes, mas cerca de uma dezena de pessoas foram feridas, incluindo pelo menos quatro crianças. O objetivo era um apartamento de propriedade de um dos principais líderes do Hezbollah.

mídias sociais, comunicações seguras, redes criminosas transnacionais e tecnologias avançadas, como os veículos aéreos não tripulados (VANT). No futuro, talvez cheguem a utilizar robôs.

Não apenas possuirão essas capacidades, como também serão competentes em seu emprego. A “faixa intermediária” de capacidades — abaixo de Forças estatais modernas e acima de uma Força de guerrilha ou insurgente, com aspectos de ambas — torna as organizações híbridas problemáticas para Forças Armadas ocidentais avançadas⁵. As organizações híbridas possuem uma estrutura relativamente flexível e celular. Mantém vínculos estreitos com a população, que tornam a insurgência, o terrorismo e o crime organizado tão difíceis de derrotar. Suas capacidades de combate avançadas as tornam um páreo duro para Forças Armadas que não estejam aparelhadas e adestradas para o moderno combate de fogo e manobra de armas combinadas e conjuntas⁶.

Para operar como uma ameaça híbrida, uma organização precisa contar com algumas das capacidades de uma Força Armada convencional moderna...

Essas organizações híbridas não surgem do nada; na verdade, evoluem e se transformam de formas bastante específicas e previsíveis. A noção de desenvolvimento progressivo para os grupos armados não é algo novo. Peter Underwood lida com essa evolução em sua análise sobre piratas, *vikings* e cavaleiros teutônicos. Constata que grupos armados podem evoluir ao longo de um espectro que vai de bandos pouco organizados, motivados pelo lucro fácil, em um extremo, a militantes extremamente organizados, motivados por uma ideologia fanática, no extremo oposto.

Entre esses dois extremos, há um espectro de progressão, em que um grupo armado passará, gradativamente, a se concentrar menos na busca

de lucro de curto prazo. O grupo armado passa a voltar-se à obtenção de poder político e de capacidade militar para melhor promover seus ideais. Underwood denomina esse processo de “amadurecimento”. Constata que os grupos não podem evoluir ao longo desse espectro sem o envolvimento de um poder político estabelecido — nos tempos modernos, um Estado patrocinador⁷.

Capacidade

Para operar como uma ameaça híbrida, uma organização precisa contar, pelo menos, com algumas das capacidades de uma Força Armada convencional moderna. Para os fins deste estudo, considera-se que um grupo possui uma capacidade quando dispõe dos elementos a seguir:

- Um tipo específico de arma ou tecnologia em quantidades significativas, como, por exemplo, mísseis guiados anticarro (*anti-tank guided missiles — ATGM*) e sistemas portáteis antiaéreos (*man-portable air-defense system — MANPADS*).
- O adestramento para utilizá-los efetivamente.
- A capacidade de manter a sustentabilidade.

Grupos com estoques de mísseis anticarro, por exemplo, também devem estar aptos a preparar, visar e disparar essas armas efetivamente, assim como entender seu emprego tático contra um objetivo blindado específico — o que não é uma série intuitiva de tarefas, como qualquer infante poderá confirmar⁸. Ainda que sejam capazes de utilizar, adequadamente, seus mísseis anticarro em ataques individuais, estão aptos a usá-los em conjunto com outras capacidades, como parte de uma operação mais ampla⁹? Em caso afirmativo, têm como obter mais mísseis anticarro quando seus estoques terminarem ou efetuar sua manutenção, se não forem necessários no momento? Caso a resposta a qualquer uma dessas perguntas seja “não”, então os mísseis anticarro do grupo são “um evento, e não uma capacidade”, parafraseando o visionário estratégico David Johnson¹⁰.

Onde poderá uma organização adquirir essas capacidades e o conhecimento para apoiá-las? Em alguns casos, as armas, adestramento e sustentação talvez já existam na forma de Forças militares de

um Estado em via de fracassar. Depois do colapso estatal, integrantes de tais Forças podem deixar de lado suas fardas e unir-se, formando rapidamente uma organização híbrida. Permanecem aptos a empregar suas capacidades militares existentes, não estando mais sujeitos, porém, às demandas de apoiar um aparato estatal fraco. Essa dinâmica foi vista na Tchetchênia nos anos 90 e, até certo ponto, na insurgência nacionalista sunita no Iraque, entre 2003 e 2007. Essas Forças militares “descem” no espectro apresentado na figura 1, alcançando o “ponto ideal” híbrido, provavelmente adquirindo, com isso, maior efetividade de combate, até finalmente chegarem abaixo do limiar em que suas capacidades foram esgotadas.

O colapso estatal é, também, o cenário com a maior probabilidade de que uma ameaça híbrida obtenha acesso a armas de destruição em massa (ADM). As ADM teriam os mesmos pré-requisitos que quaisquer outras capacidades, mas, por sua natureza, também costumam requerer recursos de adestramento e sustentação especializados, raros e de alto custo. Pode ser difícil para um adversário híbrido manter tal capacidade. Além disso, a posse de ADM por uma organização híbrida provocaria uma reação militar particularmente forte por parte das potências mundiais. Não se sabe se é possível dissuadir uma ameaça híbrida provida de ADM da mesma forma que um Estado. Estados patrocinadores podem ser dissuadidos de prover essas capacidades aos seus “substitutos” ou “intermediários” (*proxies*) híbridos, algo que parece ser comprovado pela história recente. Entretanto, organizações híbridas que obtenham ADM por meio do colapso estatal talvez não respondam aos mesmos estímulos que influenciam os Estados.

O colapso estatal é algo raro. Por isso, na maioria dos casos, uma organização precisará obter armas avançadas, adestramento e apoio de um Estado patrocinador. A dinâmica do patrocínio estatal e da guerra “por procuração (ou delegação)” já foi objeto de inúmeros livros¹¹. Cabe apenas dizer, neste artigo, que um Estado patrocinador fornecerá apoio na medida em que acreditar que o grupo “substituto” ou

“intermediário” constitui um meio eficaz para um fim estratégico. Avaliará o apoio a ser oferecido com base no grau de segurança que um investimento em um grupo específico teria, bem como em sua conformidade com seus interesses gerais. Em seu cálculo, levará em consideração o alinhamento ou receptividade de tal grupo aos interesses estatais, assim como sua capacidade para efetivamente satisfazê-los.

O Hezbollah, do Líbano, talvez seja o melhor exemplo atual de um “intermediário” cujo Estado patrocinador, o Irã, tenha fornecido as capacidades necessárias para sua atuação como ameaça híbrida¹². Por outro lado, os extremistas xiitas no Iraque, frequentemente associados à milícia Exército de Mahdi, constituem um exemplo de grupos que receberam um apoio mínimo de seus patrocinadores estatais iranianos. O Irã nunca forneceu a essas organizações amplas capacidades operacionais além de projéteis explosivos (*explosively formed penetrators — EFPs*) e relativamente pouco adestramento e conhecimentos técnicos especializados¹³. Uma comparação entre as capacidades dessas duas organizações “intermediárias”, patrocinadas pelo mesmo Estado, é reveladora. Por que o Irã forneceu mais capacidades avançadas e apoio ao Hezbollah que aos insurgentes xiitas no Iraque? Há várias razões, ligadas às diferentes dinâmicas internas dessas organizações “intermediárias” e à sua habilidade para atrair e utilizar as capacidades fornecidas.

Nenhum Estado quer investir recursos em uma organização “intermediária” que não possa ou não queira contribuir, de modo previsível, para a consecução de seus fins estratégicos. Outro fator de extrema importância é a possibilidade de que um Estado patrocinador seja dissuadido de fornecer um alto grau de apoio por atores externos. Contudo, também nesse caso, as preferências do grupo “intermediário” serão consideradas nos cálculos de riscos e benefícios do Estado patrocinador. Em essência, para atrair um elevado grau de patrocínio estatal e as capacidades que ele pode proporcionar, uma organização deve possuir a maturidade para transformá-lo em um bom investimento.

Maturidade

A maturidade do grupo é importante para que uma organização possa tornar-se um ator híbrido. A maturidade inclui:

- Grau de organização e coesão;
- Profundidade de liderança;
- Receptividade à liderança interna e Estados patrocinadores estrangeiros;
- Apoio da população;
- Até que ponto o grupo é voltado a objetivos, com uma estratégia efetiva.

A maturidade do grupo cresce ao longo do espectro apresentado na figura 1, passando de manifestações de massa e gangues de rua a organizações do crime organizado e milícias mais sofisticadas e organizações paramilitares,

até chegar a Forças de guerrilha ou insurgentes, capazes de operar como Unidades eficazes abaixo do valor companhia¹⁴. Ao ultrapassarem esse nível de capacidade e organização, esses grupos começarão a aproximar-se do “ponto ideal”, em que apresentarão os meios mais efetivos para os fins estratégicos de um patrocinador.

Esse nível de maturidade implica um grau de organização e liderança em que há um menor número de pontos de falha individuais. Líderes principais e até Unidades inteiras podem ser eliminados e capturados com uma perda relativamente mínima de capacidade geral. Um grupo armado maduro terá alcançado a unidade de esforço, a coesão e a capacidade de corresponder aos objetivos finais e diretrizes de sua liderança. Terá, de

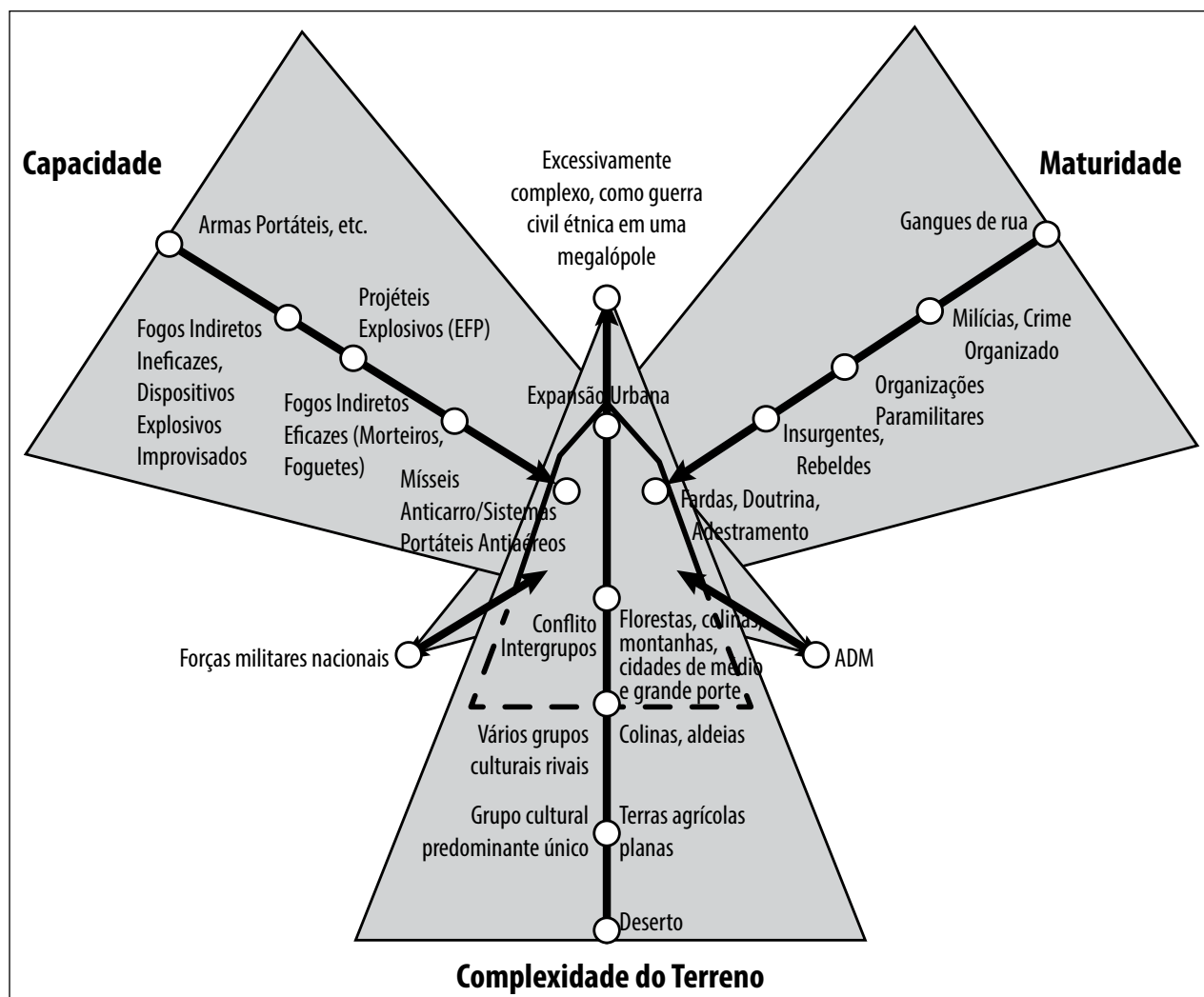


Figura 1 – Interseção das Variáveis de uma Ameaça Híbrida

modo geral, removido de suas fileiras os elementos e facções rebeldes mais aparentes. Os objetivos estratégicos da organização transcenderão o mero desejo de lucro ou de vingança, embora essas duas atividades continuem a ser de extrema importância.

Embora a motivação ideológica seja importante no amadurecimento da organização, uma adesão excessiva a uma ideologia pode, na verdade, dificultar esse processo. Ideologias extremistas podem impedir a organização de alcançar o devido grau de pragmatismo, afastando o apoio avançado de prováveis Estados patrocinadores. Organizações que “recebem ordens de Deus” normalmente não são suficientemente receptivas aos fins estratégicos de um Estado patrocinador. A Al Qaeda é um bom exemplo disso, por sua ideologia extremista e inerente incontrollabilidade. Além disso, uma mentalidade particularmente violenta ou niilista pode ter óbvios benefícios táticos e psicológicos para qualquer grupo armado, mas também tenderá a afastar o apoio da população (e, possivelmente, até gerar uma reação negativa), a provocar uma resposta mais forte por parte dos adversários e a aumentar o grau de risco e incerteza para um potencial Estado patrocinador. Abu Musab Zarqawi e a Al Qaeda no Iraque são exemplos perfeitos, mas esse fator também impede outros grupos, como o Los Zetas, no México, de se tornarem verdadeiras ameaças híbridas¹⁵.

O termo “maturidade” não é sinônimo de “idade”. Não obstante, existe a interessante possibilidade de que uma organização híbrida não seja capaz de amadurecer totalmente a menos que sobreviva o término do conflito que lhe tenha dado origem, gozando de um intervalo de recuperação antes de engajar-se em um conflito subsequente. Esse intervalo entre conflitos proporcionará à organização uma importante oportunidade de recuperação, durante a qual poderá reforçar sua liderança, fortalecer-se, livrar-se de elementos rebeldes e adestrar seus integrantes. Cabe observar que esse período de recuperação é raramente pacífico e envolverá, provavelmente, o combate irregular de baixa intensidade, o terrorismo ou atividades semelhantes. Na verdade, essas atividades são essenciais aos processos de fortalecimento e

adestramento, assim como à manutenção da relevância ideológica e política do grupo. Entretanto, esse período deve consistir em um verdadeiro descanso do constante desgaste inerente à guerra aberta, em maior medida que a oferecida por uma área segura apenas¹⁶.

Com o êxito ao término de um conflito, um grupo híbrido pode acabar amadurecendo a ponto de ultrapassar o “ponto ideal” e transformar-se em uma Força Armada nacional. Nesse caso, corre o risco de tornar-se apenas mais um Exército de “terceiro mundo”, perdendo suas vantagens em decorrência da burocracia, tédio e corrupção. Por outro lado, uma organização híbrida bem-sucedida pode desintegrar-se, sucumbindo a conflitos internos e à ascensão de senhores de guerra (*warlordism*), especialmente se estiverem em um ponto relativamente baixo no espectro de maturidade ou em uma trajetória descendente, como é, muitas vezes, o caso de grupos híbridos formados rapidamente após um colapso. Essa dinâmica pôde ser observada no período após a primeira Guerra da Tchetchênia e poderá ocorrer caso surja uma atividade híbrida em uma Coreia do Norte pós-colapso¹⁷. O aspecto em comum é que, embora seja difícil para uma organização alcançar o ponto ideal de maturidade híbrida, é ainda mais difícil que ela permaneça nele por um longo período. A tendência natural será ultrapassá-lo ou retroceder, para abaixo dele.

Evidentemente, como todos os grupos humanos, as organizações híbridas são fruto de seu ambiente. As capacidades não são acumuladas ou exercidas em um vazio; o mesmo se aplica à maturidade. As organizações híbridas são normalmente ligadas ao terreno no qual existem e atuam. A própria complexidade desse terreno pode ser um fator determinante para a existência de uma verdadeira ameaça híbrida.

Complexidade do Terreno

A complexidade do terreno é o terceiro fator que possibilita que uma ameaça híbrida madura e capaz obtenha êxito contra uma Força militar moderna. Para os fins deste artigo, o termo “terreno” inclui tanto o terreno humano quanto o geográfico. É

algo quase intuitivo que um terreno complexo seja um fator determinante em possibilitar que um adversário híbrido enfrente, efetivamente, um oponente militar moderno. Quanto menor a complexidade do terreno geográfico e humano, maior será a capacidade de uma Força Armada ocidental moderna para tirar proveito de seu tamanho, material bélico e tecnologia a fim de obter uma vantagem decisiva¹⁸. Um bom exemplo disso foi a Operação *Cast Lead*, em Gaza, em 2008. As Forças de Defesa de Israel tiraram vantagem do terreno para isolar as Forças do Hamas em áreas urbanas, reduzindo sua efetividade operacional¹⁹. Outro exemplo pode ser visto nos conflitos na Tchetchênia, no qual as Forças híbridas tchetchenas cederam, de modo geral, o controle sobre a região ao norte do Rio Terek aos russos, por “não poderem combater efetivamente contra estes nas estepes”²⁰.

Além de prover capacidades táticas e organizacionais a uma ameaça híbrida, o terreno complexo fornece áreas seguras, ao impedir uma Força militar moderna de conduzir uma efetiva seleção de alvos. Também exerce pressão adicional sobre a capacidade organizacional, logística, de comunicações e de transporte de uma Força militar convencional moderna. Quanto maior a complexidade do terreno, mais ele precisará ser levado em consideração por todos os integrantes de uma Força Armada, desde um planejador do estado-maior a um infante operando na selva, escalando uma montanha ou abrindo caminho em uma favela densamente povoada.

Outro tipo de terreno em que houve tremendos avanços é o ciberespaço. As capacidades cibernéticas de um grupo híbrido podem capacitá-lo a tirar proveito do terreno complexo do ciberespaço da mesma forma que ele explora o terreno físico e humano. As capacidades cibernéticas incluem a execução de ataques a redes, recrutamento, operações de informações e operações financeiras²¹. As organizações híbridas do futuro podem ou não ser tão capazes e familiarizadas com o mutável e amorfo campo cibernético quanto seus adversários estatais, mas é certo que tentarão atuar nessa área.

A figura 1 ilustra o aumento de complexidade do terreno ao longo de uma faixa que compreende

desde o deserto (campo de batalha ideal para uma Força militar mecanizada) até um terreno extremamente complexo, composto de áreas urbanas densas próximas a terrenos irregulares, montanhosos e cobertos de matas ou selvas. O terreno de uma megalópole urbana como Karachi, Lagos ou Cidade do México seria ainda mais complexo, desafiando as capacidades de qualquer Força Armada.

O espectro também mede a complexidade do terreno humano. O terreno humano aumenta em complexidade, passando de um único grupo cultural em uma área rural escassamente povoada, em um extremo do espectro, até vários grupos étnicos ou religiosos hostis em conflito aberto, no outro extremo. Uma organização híbrida quase certamente extrairá sua força primordialmente de um grupo racial, étnico, religioso ou ideológico específico ou de algum outro grupo coeso semelhante. Para que esse grupo cultural coeso tenha algum motivo para se envolver em um conflito, deve existir, de antemão, algum tipo de tensão ou disparidade na sociedade em questão, alguma “ofensa” para a qual queiram justiça. Um certo grau de tensão em relação a outros grupos também serve ao propósito do grupo híbrido, de manter seus fundamentos ideológicos. Por sua vez, isso lhe proporcionará apoio popular, recrutamento, propaganda e áreas seguras.

A complexidade do terreno geográfico e do terreno humano está intimamente ligada ao caráter operacionalmente defensivo da guerra híbrida. As organizações híbridas têm muitas das mesmas qualidades de uma Força de combate irregular ou até uma insurgência, fazendo com que seja quase impossível para elas operar efetivamente sem vínculos próximos com a população ou familiaridade com o terreno local. Caso sejam privadas desses dois aspectos, deixam de ter muitas das vantagens táticas da defesa; suas armas e capacidades logísticas tornam-se menos efetivas; e perdem a capacidade de abrigar-se contra ataques do adversário. Precisam ser o “time anfitrião”, caso queiram vencer. Por esse motivo, adversários híbridos raramente ou nunca

representam uma ameaça de invasão a Estados estrangeiros, já que perderiam as vantagens do terreno complexo, caso o abandonassem e tentassem atuar como uma Força de combate fora de sua região de origem. Não obstante, quando aptos, eles invariavelmente conduzem ataques terroristas, de foguetes e cibernéticos, além de outras ações ofensivas táticas, contra o território do oponente.

Como no caso da maturidade, o ponto extremo no espectro de complexidade do terreno pode ser prejudicial a uma organização híbrida. Uma organização que é obrigada a investir grande parte de sua energia para controlar uma megalópole ou dezenas de vales tribais isolados e a combater rivais fortes constantemente não será capaz de desenvolver a profundidade organizacional e o foco necessários para sobreviver como ator híbrido. Em palavras simples, se essas condições estiverem presentes, a organização híbrida terá menor valor para o

Estado patrocinador como um “intermediário” estratégico e, provavelmente, perderá apoio, voltando a ser um ator irregular.

Mais uma vez, a zona de maior benefício para um organização híbrida será aquela em que o terreno humano e o geográfico sejam complexos o suficiente para proporcionar-lhe o apoio popular e uma vantagem defensiva, mas não a ponto de que ela própria tenha dificuldades em controlá-lo.

Sobreposição das Três Variáveis

A figura 1 descreve a sobreposição das três variáveis citadas — capacidade, maturidade e complexidade do terreno — que se conjugam para gerar um adversário híbrido. São particularmente fortes no ponto de interseção entre as três variáveis, delineado pela linha preta. Caso uma ou mais variáveis de um dado grupo fiquem aquém — ou acabem indo além — do “ponto ideal” de interseção, ele não estará apto a apresentar uma capacidade de ameaça híbrida



Masser

Foguete *Katyusha* lançado do Líbano atinge hospital em Haifa, Israel. A imagem mostra o Centro Médico Rambam e o Hospital Rothschild.

plenamente desenvolvida. O movimento ao longo do espectro ocorre em ambos os sentidos. Mais uma vez, é inteiramente possível que, no espectro de maturidade, um grupo passe de Força Armada estatal para ameaça híbrida, o que pode aumentar sua efetividade operacional e tática, pelo menos temporariamente.

A figura também é um modelo útil para prever quais organizações existentes ou emergentes têm o potencial para se transformar em uma ameaça híbrida na próxima década. Devido ao requisito de maturidade organizacional, é improvável que um adversário híbrido surja do nada nos próximos anos. Ao contrário, é quase certo que qualquer adversário híbrido que se torne ativo na próxima década se origine de grupos armados já existentes ou da infraestrutura militar e de segurança de certos Estados em via de fracassar.

O modelo pode ser aplicado a uma ameaça híbrida em potencial (ex.: Coreia do Norte pós-colapso), para avaliar a probabilidade de que ela se enquadre no ponto de interseção das três variáveis. Se um grupo em particular estiver se aproximando da interseção, essa avaliação possibilitará que os esforços de Inteligência e planejamento sejam concentrados naquele grupo ou área específica.

Esses esforços vão além de simplesmente planejar como combater ou neutralizar o grupo em questão, caso ele acabe se transformando em uma ameaça híbrida madura. Claramente, seria mais efetivo dedicar recursos a prevenir que um potencial adversário híbrido alcance o ponto de interseção. Em essência, são necessárias medidas para minar o amadurecimento de tal grupo e cessar seu acúmulo de capacidades. Embora a complexidade do terreno seja uma variável mais difícil de afetar, talvez seja possível, em alguns casos, aumentá-la em relação ao terreno humano, mediante o apoio a uma organização rival forte ou alguma outra forma de mudar o equilíbrio de forças naquela sociedade. Tais ações talvez obriguem o grupo híbrido a utilizar uma parcela desproporcional de seus recursos e esforços, afastando-o do ponto de interseção. Por fim, em alguns casos, uma possível organização híbrida pode ser cooptada

como um útil “intermediário”, se as circunstâncias estratégicas assim o permitirem.

Vale lembrar que os adversários híbridos não são, necessariamente, mais perigosos ou poderosos que outros tipos de grupo armado. Sua maior vantagem é a capacidade de surpreender um oponente despreparado, que seja adestrado e aparelhado especificamente para um extremo do espectro dos conflitos ou, ainda, que não seja capaz de ir além de um referencial preconcebido de “convencional ou contrainsurgência”. Uma Força militar que detiver capacidades de fogo e manobra de armas combinadas e conjuntas, assim como a flexibilidade e o foco na população de uma campanha de contrainsurgência, terá as ferramentas necessárias para obter o êxito contra um adversário híbrido.

Se há uma falha na metodologia de previsão apresentada neste artigo, é o fato de que a análise do *status* de um grupo é algo um tanto subjetivo, especialmente no que diz respeito à maturidade. Essa falha poderia ser remediada até certo ponto com uma série de estudos adicionais. A aplicação desse método a uma possível ameaça híbrida e a combinação de pareceres de especialistas sobre o posicionamento atual e potencial de tal grupo ao longo das três variáveis aumentariam a capacidade de previsão. Por outro lado, as variáveis poderiam ser aplicadas a casos históricos para validar a metodologia. Se uma quantidade suficiente de casos for estudada, seria possível aplicar a análise de regressão para testar as três variáveis independentes, definindo o ponto “ideal” em cada uma delas.

Além dos exemplos frequentemente citados sobre as experiências das Forças de Defesa de Israel no Líbano, em 2006, e em Gaza, em 2008, a experiência dos EUA no Iraque, em 2003, é um útil estudo de caso sobre o combate entre uma Força militar convencional ocidental e um adversário que buscou combater como ameaça híbrida. As Forças iraquianas de Saddam Hussein tentaram se organizar e combater uma invasão da coalizão liderada pelos EUA de um modo que muitos considerariam híbrido. Suas ações incluíram o emprego de formações convencionais, carros de combate, artilharia e mísseis. Também incluíram os “Mártires

de Saddam” (milícia paramilitar) e combatentes irregulares estrangeiros, homens-bomba, o uso de escudos humanos, campanhas de informação e de mídia e o envolvimento de celebridades norte-americanas e da população árabe. Acreditava-se que Saddam dispusesse de armas químicas, e ele já havia demonstrado sua disposição para conduzir uma “guerra ambiental” ao explodir poços petrolíferos durante a primeira Guerra do Golfo, em 1991.

A coalizão liderada pelos EUA sobrepujou essa ameaça híbrida aparentemente forte em uma das campanhas mais desiguais da história. Isso decorreu de dois fatores principais. O primeiro é que as Forças da coalizão e, em particular, as Forças norte-americanas, abordaram e conduziram essa campanha por meio de fogos e manobras de armas combinadas e conjuntas. Isso permitiu-lhes enfrentar, com relativa facilidade, tudo os que iraquianos empregaram contra eles — carros de combate T-72, homens-bomba ou táticas de emassamento de infantaria²².

Segundo, embora tenham tentado organizar-se e combater de modo híbrido, os iraquianos não conseguiram alcançar a sinergia e a efetividade de outros adversários híbridos recentes, como os tchetchenos ou o Hezbollah. Foram prejudicados por uma estrutura político-militar incrivelmente inábil e ineficaz. Não possuíam a tecnologia e o *know-how* para fazer pleno uso das informações obtidas e dos meios de comunicação no campo de batalha (embora isso fosse ocorrer mais tarde durante a insurgência). Careciam, ainda, de uma capacidade ampla e eficaz de fogos a distância, como mísseis anticarro avançados. Grande parte do combate inicial ocorreu no sul, onde o terreno é plano e a população não apoiava o regime baathista e, em geral, habitava cidades pequenas, densas e facilmente contornáveis: tudo isso favoreceu as Forças mecanizadas da coalizão. Esses e muitos outros fatores impediram que as Forças iraquianas formassem uma ameaça híbrida que se tornasse mais que a soma de suas partes. Suas insuficiências em capacidade, maturidade e terreno levaram à sua derrota na campanha inicial e são um lembrete de como é difícil criar uma Força de combate híbrida forte e capaz.

Evidentemente, depois da campanha inicial, as Forças da coalizão logo se viram em condições cada vez piores, uma história longa e complicada demais para este artigo. Embora o foco inicial exclusivo das Forças norte-americanas no combate convencional de alta intensidade as tenha capacitado a derrotar, facilmente, as Forças híbridas iraquianas no campo de batalha, tal foco decerto contribuiu para a situação desastrosa que se seguiu. Interações problemáticas com a população iraquiana criaram as condições para anos de uma insurgência sangrenta. Mais uma vez, é vital que uma Força militar mantenha a flexibilidade de suas capacidades de fogo e manobra de armas combinadas e conjuntas, assim como a atenção à população local. É em meio à população que o futuro combate ocorrerá inevitavelmente.

Conclusão

As organizações híbridas exercerão um papel cada vez mais destacado nas questões de segurança internacional nos próximos anos. Atuando em terrenos extremamente complexos e conjugando muitos dos pontos fortes de uma Força de combate irregular com as diversas capacidades de uma Força militar estatal avançada, essas organizações híbridas poderiam enfrentar as Forças Armadas dos EUA no futuro próximo.

Este artigo propõe uma metodologia para identificar mais facilmente futuros adversários híbridos, com base nas três variáveis centrais de uma organização híbrida. A análise do ponto de interseção entre as variáveis de maturidade, capacidade e complexidade do terreno possibilita avaliar o potencial de uma organização específica para se transformar em uma verdadeira ameaça híbrida.

Isso também viabiliza identificar as circunstâncias exatas que permitiriam tal transformação e como apoiá-la ou impedi-la conforme a estratégia exigir. Essa metodologia representa um bom ponto de partida para pesquisas adicionais que possam fornecer uma ferramenta para uma análise aprofundada de grupos específicos, em apoio aos esforços de Inteligência e planejamento. **MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, *Hybrid Threat*, Training Circular 7-100 (Washington DC: U.S. Department of the Army, 26 Nov. 2010), 1-1.
2. HOFFMAN, Frank G., *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars* (Arlington, VA: Potomac Institute for Policy Studies, December 2007); FREIER, Nathan P., *Strategic Competition and Resistance in the 21st Century: Irregular, Catastrophic, Traditional, and Hybrid Challenges in Context* (Carlisle, PA: United States Army War College, Strategic Studies Institute, May 2007); MCCUEN, John J., "Hybrid Wars," *Military Review* 88, no. 2 (March-April 2008): p. 107-113; HABERMAYER, Helmut, "Hybrid Threats and a Possible Counter-Strategy", in *Hybrid and Cyber War as Consequences of the Asymmetry: A Comprehensive Approach Answering Hybrid Actors and Activities in Cyberspace*, eds. Josef Schrofl, Bahram M. Rajaei, and Dieter Muhr (Frankfurt am Main, Germany: Peter Lang), p. 249-272.
3. O Tenente-Coronel William J. Nemeth se concentra na Tchetchênia em seu estudo *Future War and Chechnya: A Case for Hybrid Warfare* (Monterrey CA: Naval Postgraduate School, Jun. 2002). Entretanto, ele também oferece exemplos desse paradigma que incluem o uso de cavalos e fuzis de repetição por indígenas norte-americanos e o emprego de dispositivos móveis, meios de comunicação de massa e mídias sociais por militantes islamitas.
4. Isso é sistematicamente retratado em obras sobre ameaças híbridas por David E. Johnson, como *Hard Fighting: Israel in Lebanon and Gaza* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2012); "Minding the Middle: Insights from Hezbollah and Hamas for Future Warfare", *Strategic Insights* 10 (Oct. 2011), disponível em: http://www.nps.edu/Academics/Centers/CCC/Research-Publications/StrategicInsights/2011/Oct/SI-v10-FoW_pg124-137_Johnson.pdf; *Military Capabilities for Hybrid War: Insights from the Israel Defense Forces in Lebanon and Gaza* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2010); e *Heavy Armor in the Future Security Environment* (Santa Monica: RAND Corporation, 2011).
5. Ver figura em JOHNSON, *Hard Fighting*, p. 171.
6. JOHNSON, *Hard Fighting*, p. 146-170.
7. UNDERWOOD, Peter T. "Pirates, Vikings, and Teutonic Knights", in *Pirates, Terrorists, and Warlords: The History, Influence, and Future of Armed Groups Around the World*, ed. Jeffrey H. Norwitz (New York, NY: Skyhorse, 2009), p. 17-25.
8. As dificuldades e redundâncias necessárias para o emprego efetivo de até os mais avançados mísseis anticarro portáteis também são ressaltados em DUNNIGAN, James. "Hapless Hezbollah ATGMs Revealed", *StrategyPage.com*, 7 Sept. 2008. Disponível em: <http://www.strategypage.com/dls/articles/20089721428.asp>. Acesso em: 28 nov. 2011.
9. ESHEL, David. "Hezbollah Anti-Amour Tactics and Weapons: Assessment of the Second Lebanon War", *Defense-Update.com*, 2007. Disponível em: http://defense-update.com/analysis/lebanon_war_4.htm. Acesso em: 5 dez. 2011.
10. JOHNSON, *Hard Fighting*, p. 156.
11. BYMAN, Daniel. *Deadly Connections: States that Sponsor Terrorism* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005); FELTER, Joseph e FISHMAN, Brian, *Iranian Strategy in Iraq: Politics and "Other Means"*, (West Point, NY: CTC 2008); RUBIN, Bary M., *The Politics of Terrorism: Terror as a State and Revolutionary Strategy* (Washington, DC: Johns Hopkins School of Advanced International Studies, 1989).
12. BLANFORD, Nicholas. *Warriors of God: Inside Hezbollah's Thirty-Year Struggle Against Israel* (New York: Random House, 2011).
13. FELTER e FISHMAN, *Iranian Strategy in Iraq*, p. 38-39.
14. Em geral, uma companhia é composta de cerca de cem combatentes, além de um componente de comando. Uma companhia também tem seus armamentos pesados orgânicos (metralhadoras, armas/mísseis anticarro, morteiros, etc.). Essa organização e suas armas serão subdivididas em vários pelotões entre 20 e 30 integrantes ou frações semelhantes, que combatem de modo coordenado como parte da companhia. Essa ação coordenada é o componente fundamental que separa uma "companhia" de ser apenas um grupo de cerca de cem combatentes.
15. BUNKER, Robert J. "Criminal (Cartel & Gang) Insurgencies in Mexico and the Americas: What you need to know, not what you want to hear", Testimony before the House Foreign Affairs Subcommittee on the Western Hemisphere at the Hearing 'Has Merida Evolved? Part One: The Evolution of Drug Cartels and the Threat to Mexico's Governance', 13 Sept. 2011, p. 6-9. Este trabalho discute a evolução das gangues e cartéis e sua transformação em novas insurgências políticas e de combate.
16. Alguns exemplos desse período de recuperação podem ser observados nos casos do Vietnã, no final dos anos 50 e início dos anos 60, e do Líbano, entre 2002 e 2006.
17. NEMETH, *Future War and Chechnya*, p. 53.
18. LUTTWAK, Edward. "In Praise of Aerial Bombing: Why terror from the skies still works", *ForeignPolicy.com*, (March/April 2010). Disponível em: http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/02/22/in_praise_of_aerial_bombing. Acesso em: 28 Nov. 2011.
19. JOHNSON, David E. "Military Capabilities for Hybrid War".
20. NEMETH, *Future War and Chechnya*, p. 53.
21. Este tema é amplamente abordado por Richard Schultz em "Virtual Sanctuary Enables Global Insurgency", *Pirates, Terrorists, and Warlords: The History, Influence, and Future of Armed Groups Around the World*, ed. Jeffrey H. Norwitz (New York, NY: Skyhorse, 2009).
22. O autor foi designado para o 3º Batalhão, 15º Regimento de Infantaria, 3ª Divisão de Infantaria, Exército dos EUA, em maio de 2003. Essa foi uma das Unidades principais na movimentação rumo ao norte, para Bagdá, e foi tema de ZUCCHINO, David, *Thunder Run: The Armored Strike to Capture Baghdad* (New York, NY: Grove Press, 2004); veja também US ARMY INFANTRY SCHOOL, *Infantry in Battle* (Ft. Benning, GA: United States Army, August 2005), p. 1-9.

Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente

Capitão-Tenente Brett Friedman, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

EM 1840, O general prussiano Carl von Drecker foi à Argélia francesa como observador militar. Na campanha francesa contra a insurgência de Abd El-Kader, deparou-se com uma guerra completamente diferente daquela que havia estudado na Europa. Drecker não viu utilidade alguma na obra *Da Guerra*, de Carl von Clausewitz, escrita apenas oito anos antes, para derrotar uma insurreição de guerrilheiros. Drecker observou que, contrariamente ao proposto na obra de Clausewitz, não era possível identificar um “centro de gravidade” na guerra irregular. Acrescentou: “Os melhores artifícios de nossos mais novos teóricos da guerra perdem seu poder mágico [...] com efeito, a mais sublime ‘Teoria da Grande Guerra’ se tornará obsoleta e será preciso [...] formular uma teoria nova”¹.

Surgiria, de fato, uma nova teoria, focalizada nas dificuldades inerentes ao enfrentamento de insurgências. As lições aprendidas pelos franceses em locais como o Vietnã, Marrocos, Madagascar e Argélia se transformariam nos alicerces intelectuais da escola de contrainsurgência “centrada na população”. Militares franceses, como Joseph Gallieni e seu substituto, o Marechal Louis Hubert Gonzalve Lyautey, fizeram bom uso de métodos centrados na população, e David Galula registrou-os em sua famosa obra *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (publicada no Brasil com o título *Teoria e Prática da Contra-Rebelião*). No âmago da contrainsurgência centrada na população está a crença de que o segmento civil da sociedade é o centro de gravidade e que, se os contrainsurgentes



Carl von Clausewitz, óleo sobre tela, de Wilhelm Wach, 1830.

conquistarem sua lealdade, a insurgência será derrotada. A mais recente expressão dessa escola é a atual doutrina de contrainsurgência do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América (EUA), constante do Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsurgência (FM 3-24 — Counterinsurgency)*.

Contudo, uma outra teoria sustenta que colocar o foco na população é tolice e que os contrainsurgentes devem se concentrar, exclusivamente, na perseguição e destruição dos combatentes insurgentes. Teóricos como o Coronel Gian Gentile, do

O Capitão-Tenente Brett Friedman é Oficial de Artilharia de Campanha do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA. É, atualmente, o Comandante da

Bateria A, 1º Batalhão, 10º Regimento de Fuzileiros Navais. Cursa o mestrado em Segurança Nacional e Estudos Estratégicos no U.S. Naval War College.

Exército dos EUA, Professor da Academia Militar de West Point; o Coronel Ralph Peters, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA; o teórico israelense (e crítico de Clausewitz) Professor Martin Van Crevald; e o teórico militar britânico William F. Owen negam, enfaticamente, a utilidade de métodos centrados na população, afirmando que localizar e destruir o inimigo é o caminho para o sucesso na contrainsurgência.

O problema é que essas duas teorias estão erradas. Ambas apoiam-se em um entendimento equivocado sobre o conceito de centro de gravidade e sobre a teoria de Clausewitz como um todo. Pressupõem uma relação previsível e estática entre o inimigo, a população civil e a própria insurgência. Apesar das objeções de Drecker, é Clausewitz quem oferece a melhor contribuição para o entendimento sobre insurgências, e suas ideias revelam que é preciso um método mais abrangente para que uma operação de contrainsurgência tenha êxito. Infelizmente, uma dicotomia entre essas ideias equivocadas sobre o foco no inimigo ou na população domina o debate, a ponto de ofuscar a realidade. Em *Da Guerra*, a recomendação mais importante de Clausewitz é que os estadistas e os comandantes entendam o tipo de guerra em que estejam envolvidos. Contudo, também precisam, antes de mais nada, entender a própria guerra.

A Trindade

Este artigo ressalta que o reducionismo analítico inerente a ambas as ideias citadas tem obscurecido as teorias e a prática da contrainsurgência. Para esse fim, utiliza como foco o apoio de terceiros a nações anfitriãs que estejam combatendo uma insurgência, também conhecido por Defesa Interna no Exterior.

A teoria central em *Da Guerra* é a “trindade paradoxal”, que descreve as forças que afetam a guerra e o combate. Clausewitz acreditava que se podia pensar na guerra como estando suspensa entre três “ímãs”: a violência, o ódio e a inimizade primordiais; o acaso e a probabilidade; e a subordinação da guerra à política racional. Conectou, ainda, cada um desses aspectos a uma manifestação física como exemplo. A população

é geralmente associada com o ódio e violência primordiais, e as Forças Armadas com o acaso e a probabilidade. O governo é responsável pela política.

Embora alguns tenham usado essa estrutura para alegar que as ideias de Clausewitz não se aplicam a atores não estatais e irregulares, vale lembrar que a trindade secundária era apenas um exemplo de como a trindade primária pode se manifestar. Esses três conceitos existem em uma insurgência da mesma forma que em qualquer outra guerra. Embora não possuam, em geral, uma Força militar ou governo formais — pelo menos inicialmente — as insurgências contam com combatentes irregulares; formulam objetivos políticos e buscam estabelecer órgãos governamentais; e se originam da população. Quer tal manifestação esteja presente quer não, a trindade primária subjacente continua existindo. Clausewitz afirmou ainda: “Uma teoria que ignore qualquer um deles, ou que procure estabelecer uma relação arbitrária entre eles, estaria a tal ponto em conflito com a realidade que somente por esta razão seria totalmente inútil”².

Apesar dessa advertência, os teóricos modernos da contrainsurgência têm, de fato, ignorado os componentes da trindade e seu caráter interligado. As duas teorias ignoram dois dos três aspectos da trindade e, além disso, pressupõem uma relação arbitrária entre o inimigo, a população e os objetivos políticos da insurgência como um todo que não existe.

Os teóricos que defendem o foco na população preveem que, sem ela, as Forças militares insurgentes não poderão ou não continuarão a buscar seus objetivos políticos. Da mesma forma, os teóricos centrados no inimigo pressupõem que o desgaste vá, por si só, sobrepujar a determinação deste último e que a população vá, então, simplesmente adotar os objetivos políticos dos contrainsurgentes.

Essas ideias são o resultado de se confundir os meios com os fins. Conquistar o apoio da população ou eliminar e capturar insurgentes são meios para influenciar a determinação do inimigo, e não fins por si só. Falando em termos da trindade paradoxal de Clausewitz, os teóricos da atualidade

propõem remover um “ímã”, acreditando que os outros dois se tornarão automaticamente irrelevantes.

Isso se deve ao fato de os teóricos buscarem por um centro de gravidade sem entender o conceito em si. Clausewitz o descreveu como “o ponto central de todo o poder e de todo o movimento, do qual tudo depende”. Citou, ainda, exemplos de centros de gravidade, mas não os conectou, em momento algum, a nós específicos da trindade³. O centro de gravidade existe entre os nós e os conecta, age sobre eles e sofre sua ação. Consiste em um líder carismático ou uma ideologia popular, para utilizar dois dos exemplos apresentados pelo teórico prussiano. Assim, passa de um a outro nó com o pêndulo. Napoleão, como centro de gravidade, incitou a população, dominou a política e comandou o exército. As duas escolas de contrainsurgência não apenas identificam o centro de gravidade incorretamente, como também pressupõem, erroneamente, que ele seja estático.

A teoria de sistemas também mostra como a atual visão sobre contrainsurgência está equivocada. Essa teoria ensina que há dois tipos de sistema. Os sistemas estruturalmente complexos, ou lineares, funcionam de modo previsível e se compõem de partes com pouca liberdade de movimento. Exemplos de sistemas estruturalmente complexos incluem automóveis, metralhadoras e obuseiros. Por outro lado, os sistemas interativamente complexos ou não lineares se constituem de componentes com liberdade de ação e interação de maneiras imprevisíveis. Exemplos de sistemas interativamente complexos incluem a economia, a diplomacia, a guerra (incluindo as insurgências) e o combate.

Para que qualquer uma das duas teorias principais sobre contrainsurgência fosse viável, seria preciso pressupor uma relação de causa e efeito previsível e replicável entre os componentes. No caso da contrainsurgência centrada no inimigo, a premissa é que a derrota tática dos combatentes



Força Aérea dos EUA, 2º Sgt Steven R. Doty

Cabo do Exército dos EUA prevê segurança junto a soldado do Exército Nacional Afegão em uma base militar afegã na Aldeia de Parwa'i, no leste da Província de Nuristan, Afeganistão, 26 Ago 10.

insurgentes provocará o colapso da insurgência. A escola centrada na população pressupõe o mesmo tipo de apoio popular aos insurgentes. Essa lógica funcionaria se as insurgências fossem estruturalmente complexas: corte a linha de combustível de um carro e ele para de andar. Contudo, uma insurgência não é uma máquina composta de peças detalhadas que operam de um modo fixo e previsível, e uma visão assim tão simplista está fadada a ser incorreta. Ao contrário, as insurgências são entidades dinâmicas e não lineares, cujas partes interagem de maneiras imprevisíveis e complexas.

Práxis

As insurgências não fracassam apenas por não terem o apoio da população ou por sofrerem uma derrota no campo de batalha. Afundam-se lentamente em uma maré ascendente de derrotas em várias dimensões, em meio à população, no campo de batalha e quanto a seus objetivos políticos. Estratégias simplistas que ignoram esse ponto fracassarão. O pêndulo de Clausewitz pode ser movimentado e a “linha de combustível” do sistema cortada, mas a trindade se realinhará e o sistema se recuperará. Em vez disso, os nós da trindade precisam se conquistados e o sistema dos insurgentes, inundado. As insurgências morrem por sufocamento, por uma falta de liberdade para se corrigirem. Clausewitz aludiu a isso ao afirmar que, para ter êxito, uma insurgência “não pode manter-se onde a atmosfera estiver excessivamente cheia de perigos [...] [e] isto deve ser feito a uma certa distância, onde exista ar suficiente e onde a revolta não possa ser abafada através de um único golpe”⁴. A Força contrainsurgente que ignorar a Força militar dos insurgentes, a população da qual se originam ou a legitimidade e eficácia do governo ao qual eles se opõem fornecerá uma vulnerabilidade que a insurgência poderá explorar.

Métodos efetivos de contrainsurgência negam ar e espaço aos insurgentes. Para eliminar a distância entre a teoria e a prática, o contrainsurgente deve fundir os dois métodos, criando uma estratégia abrangente, que seja flexível o suficiente para mover-se entre os três aspectos da trindade, sem

ignorar nenhum deles. Pode ser que, quando se trata de derrotar uma insurgência, não haja um único centro de gravidade decisivo que leve ao êxito. Os contrainsurgentes não vencerão uma “Batalha de Gettysburg” ou “de Stalingrado”. Em vez disso, a vitória se encontra na culminação de uma crescente maré de desgaste, subversão e coerção.

Os contrainsurgentes devem formular uma estratégia abrangente que crie, nas mentes dos insurgentes, uma sensação de morte inevitável e cada vez mais próxima a cada momento. Como a guerra é um confronto de vontades, e a vontade, ou determinação, do oponente é uma entidade psicológica, somente os meios psicológicos (incluindo os efeitos psicológicos da derrota em combate) podem realmente atacá-la. Os combatentes insurgentes devem ser perseguidos de modo implacável, violento e resoluto de modo que o acaso e a probabilidade pareçam, cada vez mais, tender em direção à sua extinção. Devem ver a consecução de seus objetivos políticos racionais tornar-se cada vez mais improvável, à medida que a legitimidade e a efetividade do governo do país forem aumentando. Devem perceber que o entusiasmo da população por sua causa está sendo minimizado ou neutralizado pelas Forças da contrainsurgência.

O contrainsurgente deve destruir a determinação e a psicologia do inimigo utilizando a trindade secundária de Clausewitz como um canal para afetar a trindade primária. As relações entre os componentes da trindade irão, inevitavelmente, retrair-se e expandir-se como as marés, e é preciso saber navegá-las com a constante adaptação da Força contrainsurgente. As marés evocam as recomendações do Coronel John Boyd de “enredar [o] adversário em um mundo de incerteza, dúvida, desconfiança, confusão, desordem, medo, pânico [e] caos”⁵ e “intensificar sua fricção interna, produzir paralisia [e] provocar seu colapso”⁶. As duas principais escolas de pensamento são insuficientes, e o contínuo debate entre elas dificulta o avanço rumo a um melhor entendimento. Somente uma teoria abrangente sobre a vitória que considere todos os três aspectos da trindade secundária

como método para afetar a trindade primária do inimigo na busca de fins políticos levará a efeitos estratégicos decisivos.

Cabe observar que a Força militar contrainsurgente não é exclusivamente responsável pela condução de uma estratégia abrangente, nem aparelhada para esse fim. A contrainsurgência é um empreendimento de âmbito nacional. A estratégia militar deve inserir-se na estratégia mais ampla. Embora os combatentes insurgentes ativos nem sempre sejam o centro de gravidade, derrotá-los é decerto um bom passo rumo ao êxito. Assim, a estratégia militar e as Forças militares incumbidas de sua execução devem concentrar-se na eliminação e captura de insurgentes. Contudo, outros elementos do poder nacional devem contribuir. Além disso, conquistar a confiança da população local pode desempenhar um papel em uma estratégia mais ampla. É quando esses dois métodos passam a ser fins que a estratégia se desintegra.

...conquistar a confiança da população local pode desempenhar um papel em uma estratégia mais ampla.

História

Há inúmeros exemplos históricos que ilustram as observações feitas anteriormente. Na Revolução Americana, a Grã-Bretanha deslocou Forças para as colônias do Sul, esperando tirar proveito dos sentimentos antisseparatistas daquela região. Em vez disso, sua presença provocou praticamente uma guerra civil entre patriotas e antisseparatistas, o que anulou qualquer ganho militar britânico. Na Segunda Guerra dos Bôeres, os bôeres foram derrotados pelos britânicos em combates extremamente convencionais, mas passaram, então, à guerra irregular e continuaram a lutar. Durante a Guerra da Indochina, os franceses detinham o controle político no Vietnã do Sul, mas o perderam com a desastrosa derrota militar nas mãos dos insurgentes em Dien Bien Phu. Os franceses na

Argélia e os norte-americanos no Vietnã descobriram que o êxito militar no campo de batalha pode ser desfeito por acontecimentos políticos no âmbito nacional.

Há, também, um elemento comum às ações bem-sucedidas de contrainsurgência. Durante a Insurreição Filipina, o Exército dos EUA fundiu ambas as ideias para obter êxito. Os britânicos acabaram derrotando os bôeres com uma combinação de táticas políticas, centradas no inimigo e centradas na população. Na Malásia, o Plano Briggs agregou métodos políticos e centrados na população às operações militares britânicas em curso, obtendo sucesso contra os insurgentes comunistas. Durante a rebelião dos huks nas Filipinas, o agente da Agência Central de Inteligência (CIA) Edward Lansdale e o político filipino Ramon Magsaysay conceberam uma campanha abrangente de contrainsurgência, que levou ao êxito. Em Sri Lanka, combates violentos e a marginalização da população tâmil, aliados a fatores geográficos, sobrepujaram a insurgência no decorrer de 25 anos, entre 1983 e 2009. No Iraque, em 2006, foi a maior presença de tropas norte-americanas, aliada ao fato de a população ter se virado contra os insurgentes, que levou ao sucesso. Um dos melhores exemplos foi a contrainsurgência francesa em Madagascar, onde Gallieni, um dos criadores da contrainsurgência centrada na população, empregou uma combinação de força, assuntos civis e controle político para debelar a insurreição hova. Gallieni descreveu esse método de sucesso como uma “combinação de ação política com ação militar”, estabelecendo, ao mesmo tempo, um “contato próximo com as populações, explorando suas tendências e mentalidade e buscando atender às suas necessidades para conectá-las, por meio da persuasão, às novas instituições”⁷. Essa é uma clara descrição de uma campanha de contrainsurgência abrangente.

Estudo de Caso: Operação *Enduring Freedom*

As Forças Armadas norte-americanas estão aprendendo uma dura lição em contrainsurgência pelas mãos do Talibã, no Afeganistão. Os EUA se viram diante de uma insurgência após os ataques

do 11 de Setembro e a rápida vitória militar sobre o Talibã, no Afeganistão. Os ataques contra o World Trade Center, o Pentágono e o voo 93 precipitaram uma invasão norte-americana do Afeganistão, que servia de base para a organização terrorista Al Qaeda. O regime em vigor no Afeganistão, o Talibã, há muito fornecia áreas seguras para Osama bin Laden e o núcleo da Al Qaeda. Embora o Departamento de Defesa não contasse com um plano para atacar a Al Qaeda no Afeganistão, a Operação *Enduring Freedom* foi habilmente planejada e executada, com forte envolvimento da CIA⁸. Uma campanha extremamente rápida, baseada nas Forças de Operações Especiais e no fornecimento de apoio à Aliança do Norte, derrubou o governo talibã em menos de um mês⁹. Em dois meses, forçou a liderança da Al Qaeda, incluindo Osama bin Laden, a fugir para o Paquistão¹⁰. O emprego de um método centrado no inimigo para derrotar a Al Qaeda e o Talibã no Afeganistão pareceu ser a opção certa inicialmente, já que, no final de 2001, o êxito norte-americano havia deixado aquele país sob o controle dos EUA e livre de uma resistência significativa.

Nessa época, após terem obtido sucesso no âmbito militar, os EUA tinham uma excelente oportunidade para se concentrar nos outros componentes da trindade, a fim de consolidar seus ganhos contra um ressurgimento do Talibã. O Afeganistão permaneceu relativamente tranquilo durante anos após a vitória sobre o Talibã. Em consequência, manteve-se uma quantidade mínima de tropas estrangeiras naquele país. Com efeito, foi a menor Força de manutenção da paz dos EUA desde a Segunda Guerra Mundial, chegando a apenas 6 mil militares norte-americanos¹¹. Infelizmente, a liderança da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) desperdiçou essa oportunidade para buscar avanços nos campos do governo e da população no Afeganistão.

Em 2003, o Embaixador dos EUA no Afeganistão, Zalmay Khalilzad, e o General David Barno, do Exército dos EUA, comandante militar naquele país, fizeram grande progresso rumo a uma estratégia mais abrangente¹². Entretanto, a estratégia entrou em colapso conforme recursos e

talentos foram sendo transferidos do Afeganistão para a guerra em curso no Iraque. Os EUA não consideravam o Talibã uma “ameaça estratégica” nessa época, acreditando que sua vitória militar sobre a organização havia sido suficiente para destruí-la¹³. O país recebeu poucos recursos, muito menos que a assistência *per capita* fornecida à Bósnia em meados dos anos 90¹⁴. Douglas J. Feith, Subsecretário de Defesa para políticas, observou que a “construção nacional *não* é nosso objetivo estratégico” (ênfase no texto original)¹⁵. Em 2008, o então Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Almirante Michael Mullen, descreveu as ações no Afeganistão naquela época como uma missão de “economia de meios”¹⁶. As tropas norte-americanas no Afeganistão foram encarregadas de “perseguir o Talibã e a Al Qaeda”, e não de fornecer ajuda ao governo ou à população daquele país¹⁷. Apesar de melhoras na economia do país, as Forças do Afeganistão e da OTAN começaram a pagar o preço por terem negligenciado a trindade de Clausewitz¹⁸. Entre 2005 e 2006, a quantidade de ataques suicidas quadruplicou, e a de outros ataques armados triplicou¹⁹. Após uma trégua com o Paquistão, as Forças talibãs se reorganizaram e começaram a concentrar seus esforços em reaver o Afeganistão das Forças da OTAN²⁰. Insuficientes esforços nas três dimensões da trindade de Clausewitz proporcionaram essa oportunidade ao Talibã. Nesse caso, até uma ação militar mais forte no Afeganistão não o teria impedido de se reorganizar no Paquistão e voltar a atacar.

Ao contrário da estratégia da OTAN, a ofensiva do Talibã em 2006 estava mais alinhada com a trindade. Ao mesmo tempo que continuava a combater as Forças da OTAN, o Talibã estabeleceu um “governo paralelo”, com o intuito de fornecer à população uma alternativa ao governo afegão sob o Presidente Hamid Karzai²¹. O Talibã chegou a planejar o assassinato de líderes religiosos que apoiavam o governo de Karzai, para impedi-los de convencer a população a apoiar o Presidente afegão²². No final de 2008, a crescente violência levou o governo Bush a conduzir uma análise de seus esforços no Afeganistão. Essa análise revelou que a violência havia aumentado em 500% em cinco



Batalha de Reichshoffen, 6 de agosto de 1870, de Aimé Nicolas Morot, 1887.

anos, e que a aprovação dos afegãos em relação às Forças da OTAN havia sofrido uma queda de 33% em relação ao ano anterior. Essas constatações levaram ao envio de um reforço de 10 mil soldados aos 32 mil presentes na época²³. Em junho de 2009, o Congresso dos EUA confirmou a seleção do General Stanley McChrystal para o comando das Forças da OTAN no Afeganistão, e o então Secretário de Defesa Robert Gates determinou que o general conduzisse uma análise estratégica da situação²⁴.

Essa análise constatou que as Forças da OTAN estavam “desconectadas” da população afegã e “focalizadas na proteção de suas próprias Forças”²⁵. Além disso, segundo o relatório produzido, as instituições estatais afegãs eram fracas, existia um grau elevado de corrupção e havia grande frequência de abusos por parte do governo afegão²⁶. O relatório recomendou uma ação de contrainsurgência centrada na população, que

exigiria mais tropas de reforço. Em novembro de 2009, o Presidente Obama aprovou um novo plano para o país e um acréscimo de 30 mil soldados norte-americanos²⁷. A nova missão da OTAN incluía conquistar o controle de importantes centros populacionais e linhas de comunicação e desenvolver a capacidade de governança²⁸. Assim, os EUA finalmente começaram a tratar de todos os três componentes da trindade, concentrando-se, porém, na população afegã, oito anos após a invasão inicial.

Apesar do renovado foco na população, segundo os dados de um relatório secreto da OTAN, vazados para a BBC em janeiro de 2012, o apoio popular à insurgência no Afeganistão havia aumentado, e o segmento civil da população vinha acolhendo de bom grado os esforços do Talibã no sentido de estabelecer a governança²⁹. Mesmo que as Forças da OTAN tivessem mais êxito em atrair a população afegã, isso não teria exercido



Agentes de resgate exibem a bandeira dos EUA no Pentágono após o ataque do 11 de Setembro.

um efeito decisivo sobre o esforço de guerra do Talibã. O Afeganistão tem mais de 30 milhões de habitantes³⁰. Se as Forças contrainsurgentes obtivessem o apoio de 90% da população (um improvável grau de sucesso), ainda restaria ao Talibã um sistema de apoio com 3 milhões de pessoas. Até agora, o rumo da Operação *Enduring Freedom* refuta a ideia de que métodos puramente centrados no inimigo ou puramente centrados na população produzam êxito. Os talibãs haviam sido quase totalmente expulsos do Afeganistão, mas o fato de a OTAN não ter capacitado o governo afegão nem conseguido proteger e controlar a população deu margem a seu retorno. Agora que o Talibã se restabeleceu naquele país, conquistar a população, mesmo que isso seja possível, não será suficiente para expulsá-lo.

Conclusão

Sem dúvida, um método abrangente, que busque a vitória ao longo de várias dimensões

simultaneamente, seria um empreendimento enorme, custoso e sangrento. É por essa razão que os formuladores de políticas devem entender a necessidade de uma estratégia abrangente antes de se comprometerem com uma campanha de contrainsurgência, como deveriam compreender no caso de qualquer conflito. Os contrainsurgentes quase sempre lidarão com restrições de recursos, mas teorias que prometam um atalho ao se concentrarem em uma única dimensão de uma insurgência são um embuste, uma promessa de “remédio milagroso”, e devem ser rejeitadas. Não serão uma base adequada para que estadistas e comandantes tentem cumprir o preceito de Clausewitz de entender a natureza do conflito. Não existe uma maneira fácil de atacar o centro de gravidade de uma insurgência, e não há uma única vulnerabilidade crítica. Como afirmou Clausewitz: “o vitorioso [...] deve atacar com toda a sua força e não apenas contra uma fração da força do inimigo”³¹ (ênfase do autor). Boyd também descreveu tal campanha de contrainsurgência abrangente, enumerando os esforços que precisam ser empregados em relação ao campo militar, à população e ao governo simultaneamente para se obter o êxito³². Até o FM 3-24 recomenda uma ampla gama de táticas, que abarcam diversas linhas de ação, mas ele o faz de uma forma confusa, ao mesmo tempo que declara o caráter central da população. Caso permaneça preso a descrições superficiais e em voga sobre a contrainsurgência, o setor de Defesa continuará, como alertou Colin S. Gray, a “estimular um massacre indiscriminado de conceitos equivocados e corretos, ‘culpados’ e ‘inocentes’”³³.

O manual de contrainsurgência dos EUA está sendo revisado atualmente. Evidentemente, a doutrina não é teoria, e sim um conjunto de melhores práticas que tiveram sucesso no passado. Contudo, é recomendável que se entenda o contexto teórico corretamente, para que ele melhor sirva de base à doutrina. Até agora, o setor de Defesa foi negligente quanto a esse requisito essencial. Uma teoria fundamental, como a apresentada na obra *Da Guerra*, de Clausewitz, que busca, primeiro, entender a natureza da guerra de modo holístico,

deve servir de ponto de partida para a formulação de qualquer teoria, em vez de textos específicos sobre a contrainsurgência. Até agora, esses textos consistiram em coletâneas de práticas específicas a um tempo e espaço em particular. Embora devam, sem dúvida, contribuir para a formulação da estratégia dos EUA futuramente, eles são insuficientes. Os teóricos que compreendam mal ou se atenham a trechos em *Da Guerra* para apoiar uma fantasia imatura de contrainsurgência centrada no inimigo devem ser ignorados. Já está mais do

que na hora de as Forças Armadas dos EUA irem além da dicotomia simplista entre população e inimigo e entenderem que, embora represente um tipo específico de combate, a contrainsurgência consiste, ainda sim, em guerra e está, portanto, sujeita às mesmas forças imutáveis e atemporais que qualquer outra guerra. A falta de familiaridade dos EUA com a contrainsurgência e as feridas que ainda existem em relação à Guerra do Vietnã nos cegaram para esse fato. Já está mais do que na hora de tirarmos a venda dos olhos.**MR**

Trechos deste artigo foram extraídos de uma pesquisa realizada para o U.S. Naval War College. Meus agradecimentos especiais a Megan J. Hennessey, instrutora de comunicação na Expeditionary Warfare School, e a Adam Stahl, Adam Elkus, Alex Olesker, Kelsey D. Atherton, Robert Caruso, Rei Tang e Dan Trombly por seu auxílio neste projeto.

REFERÊNCIAS

1. RID, Thomas. "The Nineteenth Century Origins of Counterinsurgency Doctrine", *Journal of Strategic Studies* 33 (Oct. 2010): p. 727-58.
2. CLAUSEWITZ, Carl Von Clausewitz. *On War*, trans., Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University, 1989), p. 89. [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.]
3. Ibid., p. 596.
4. Ibid., p. 482.
5. BOYD, John. *Patterns of Conflict*, apresentação não publicada, slide 177. Disponível em: <<http://dnipogo.org/john-r-boyd>>.
6. BOYD, John. *A Strategic Game of ? and ?*, apresentação não publicada, slide 51. Disponível em: <<http://dnipogo.org/john-r-boyd>>.
7. Rid, 750.
8. BERGEN, Peter. *The Longest War: The Enduring Conflict Between America and Al-Qaeda* (New York: Free Press, 2011), p. 55.
9. Ibid., p. 67.
10. Ibid., p. 79.
11. Ibid., 180.
12. JONES, Seth G. *In the Graveyard of Empires: America's War in Afghanistan* (New York: Norton, 2010), p. 142.
13. Ibid., p. 149.
14. BERGEN, p. 180.
15. Ibid., p. 179.
16. Ibid., p. 180.
17. Ibid., p. 181.
18. JONES, p. x.
19. Ibid., p. xxiv.
20. BERGEN, p. 185.
21. WOODWARD, Bob. *Obama's Wars* (New York: Simon & Schuster, 2010), p. 177-78.
22. GUIZSTOZZI, Antonio. *Koran, Kalashnikov, and Laptop: The Neo-Taliban Insurgency in Afghanistan* (New York: Columbia, 2008), p. 46.
23. BERGEN, p. 144-46.
24. WOODWARD, p. 123-24.
25. Ibid., p. 176.
26. Ibid., p. 177.
27. Ibid., p. 386-87.
28. Ibid., p. 385-87.
29. "In quotes: Excerpts from NATO report on Taliban", BBC, 1 Feb. 2012, Web, 16 Mar. 2012.
30. "Afghanistan", The World Factbook, July 2012 estimate. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html>>. Acesso em: 22 oct. 2012.
31. CLAUSEWITZ, p. 596.
32. BOYD, John. *Patterns of Conflict*, apresentação não publicada, slide 108. Disponível em: <<http://dnipogo.org/john-r-boyd>>.
33. GRAY, Colin S. "Concept Failure? COIN, Counterinsurgency, and Strategic Theory", *Prism* 3, no. 3. Disponível em: <<http://www.ndu.edu/press/concept-failure.html>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

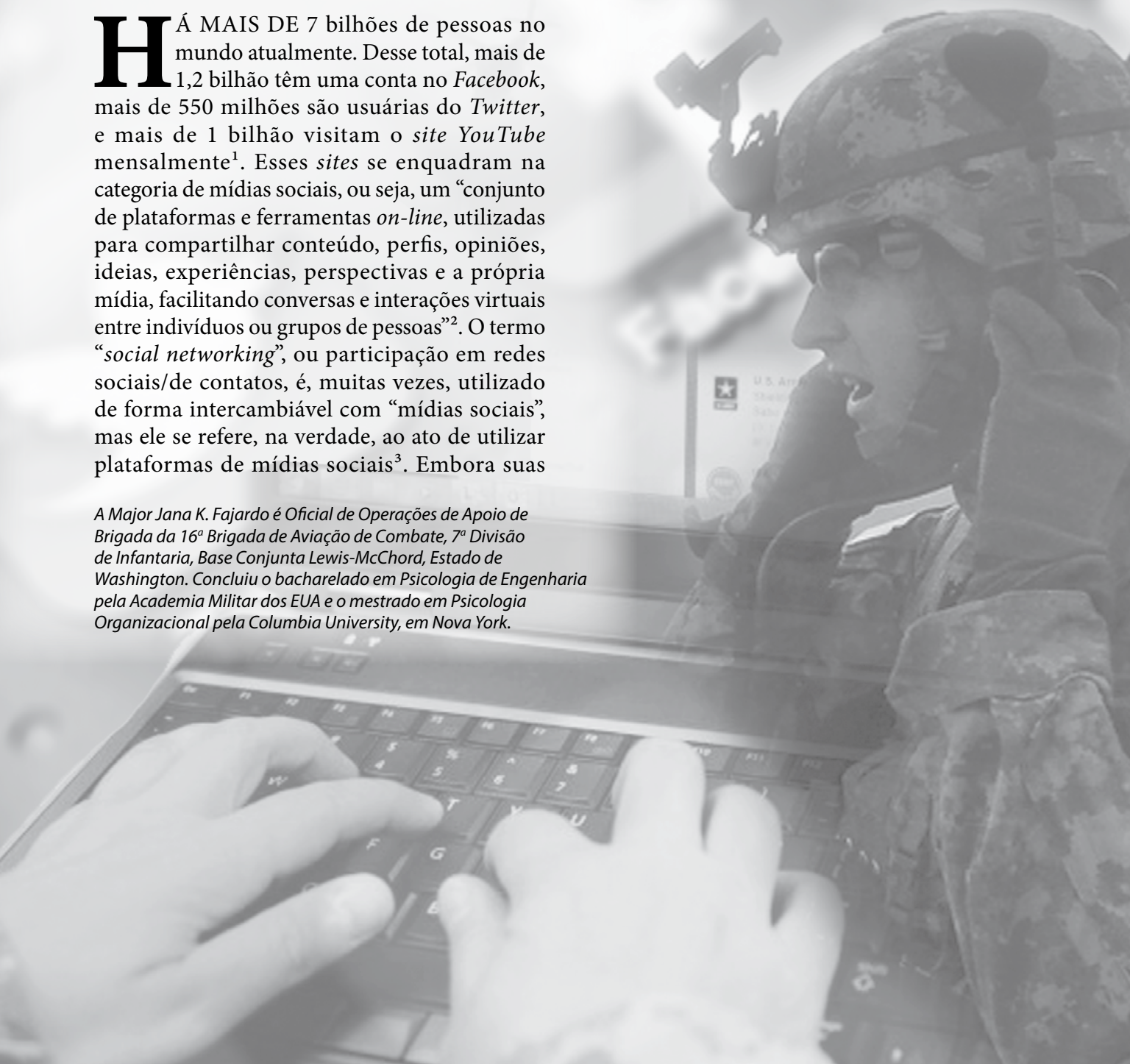
A Influência Virtual: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança

Major Jana K. Fajardo, Exército dos EUA

*1ª Colocada no Concurso de Artigos MacArthur
2013*

HÁ MAIS DE 7 bilhões de pessoas no mundo atualmente. Desse total, mais de 1,2 bilhão têm uma conta no *Facebook*, mais de 550 milhões são usuárias do *Twitter*, e mais de 1 bilhão visitam o *site YouTube* mensalmente¹. Esses *sites* se enquadram na categoria de mídias sociais, ou seja, um “conjunto de plataformas e ferramentas *on-line*, utilizadas para compartilhar conteúdo, perfis, opiniões, ideias, experiências, perspectivas e a própria mídia, facilitando conversas e interações virtuais entre indivíduos ou grupos de pessoas”². O termo “*social networking*”, ou participação em redes sociais/de contatos, é, muitas vezes, utilizado de forma intercambiável com “mídias sociais”, mas ele se refere, na verdade, ao ato de utilizar plataformas de mídias sociais³. Embora suas

A Major Jana K. Fajardo é Oficial de Operações de Apoio de Brigada da 16ª Brigada de Aviação de Combate, 7ª Divisão de Infantaria, Base Conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. Concluiu o bacharelado em Psicologia de Engenharia pela Academia Militar dos EUA e o mestrado em Psicologia Organizacional pela Columbia University, em Nova York.



definições estejam evoluindo rapidamente, ambos os conceitos envolvem a colaboração, o diálogo interativo e o estabelecimento de conexões⁴. *Social networking*, ou participação em redes sociais, não representa um novo conceito ou termo. As pessoas conduzem esse tipo de atividade face a face há séculos. Contudo, a participação por meio das mídias sociais começou faz pouco mais de uma década, especialmente no caso do Exército dos Estados Unidos da América (EUA).

O Exército e as Mídias Sociais

Em fevereiro de 2000, os Coronéis Tony Burgess e Nate Allen, pioneiros das mídias sociais no Exército dos EUA, tiveram a visão e a motivação para transformar suas conversas informais após o expediente sobre seus comandos de companhia em uma comunidade virtual, que acabou se transformando no Fórum de Comando de Companhia⁵. A partir dele, o Exército dos EUA criou vários outros fóruns, que servem como *sites* de colaboração, nos quais as pessoas podem pedir ajuda, aprender, compartilhar e estabelecer contatos.

O Gabinete do Chefe de Comunicação Social do Exército dos EUA organizou uma Divisão de Mídias Sociais e Virtuais (*Online and Social Media Division — OSMD*) em janeiro de 2009⁶. A divisão tem como foco o emprego efetivo das mídias sociais para a prestação de informações relevantes e oportunas a públicos diversos, à medida que a transmissão de notícias e de conteúdo vai se tornando portátil, personalizada e participativa⁷.

Como evidenciado pela quantidade de usuários, muitos militares e funcionários das Forças Armadas têm adotado essas ferramentas de colaboração, mas um número considerável ainda evita ou ignora suas possibilidades. Embora não haja substituto para a comunicação face a face, as mídias sociais são uma poderosa ferramenta, que os comandantes do Exército devem explorar e integrar, a fim de expandir e reforçar sua influência como líderes. Este artigo analisa conceitos de liderança e o fenômeno das mídias sociais e como os comandantes podem explorar

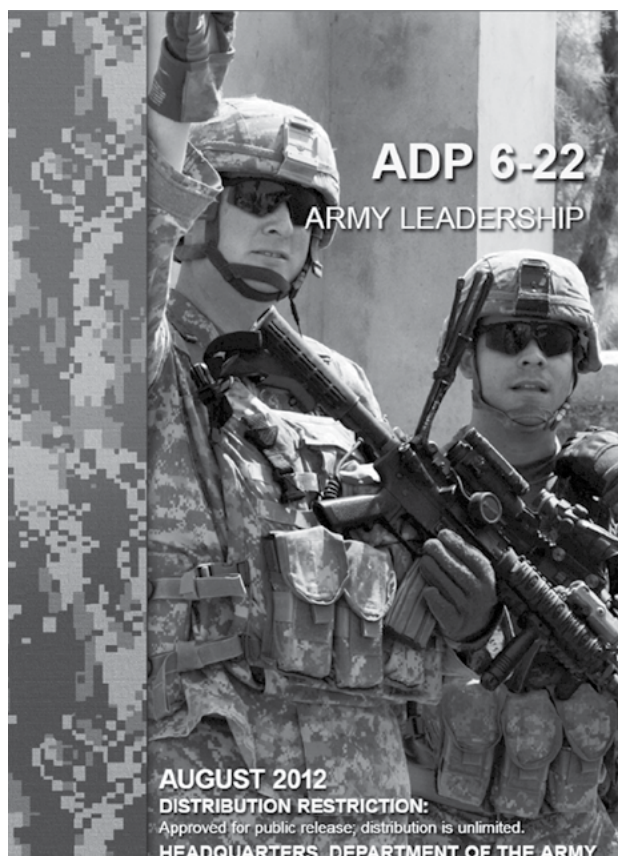
e integrar as ferramentas sociais disponíveis por todo o cenário humano moderno.

Definições e Métodos de Liderança

Há inúmeras definições de liderança e descrições sobre o que os líderes precisam fazer, mas a maioria delas está de acordo em relação a um ponto: que eles precisam ser capazes de influenciar os outros, levando-os a agir, por meio de uma variedade de medidas. O professor de cultura organizacional Edgar Schein, Ph.D., sustenta que a função da liderança é identificar elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e administrar a evolução e a mudança, de modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente dinâmico⁸.

Howard Gardner, Ph.D., psicólogo cognitivo e professor de Harvard, define líderes como sendo os indivíduos que influenciam significativamente os pensamentos, comportamentos e/ou sentimentos dos outros⁹. Em seu livro *In Extremis Leadership: Leading as if Your Life Depended On It* (“A Liderança *In Extremis*: Liderando como se sua Vida Dependesse Disso”, em tradução livre), o General Thomas Kolditz, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, afirma que os líderes podem influenciar profundamente seus seguidores em situações potencialmente letais¹⁰. Todas essas pequenas amostras de definições indicam que a *influência* é essencial à liderança, e esse ponto parece ser válido. Considere, agora, o que os líderes fazem com essa influência.

Warren Bennis, presidente fundador do Leadership Institute, assevera que os líderes fornecem direção e significado; geram confiança; criam um sentido de esperança, otimismo e investimento no futuro; e agem para produzir resultados¹¹. Combine essas ideias com os conceitos citados sobre influência do líder e os compare com a definição do Exército dos EUA. Segundo a recém-lançada Publicação Doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança do Exército* (ADP 6-22 — *Army Leadership*), de agosto de 2012, a liderança é o processo de “influenciar as pessoas fornecendo-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aprimorar a organização”¹². Essa definição dá uma noção sobre o que



ADP 6-22, Army Leadership

os líderes fazem com sua influência, mas há mais a explorar com respeito ao “como”.

Alguns defendem que o poder é o principal ingrediente para que um líder influencie os outros. Em 1959, os sociólogos John French e Bertram Raven alegaram que as cinco fontes ou bases de poder nas organizações incluem o poder coercitivo, de referência, legítimo, de especialista e de recompensa¹³. O poder coercitivo advém de influenciar outros por meio de ameaças, punições ou sanções¹⁴. O poder de referência provém de relacionamentos interpessoais cultivados junto a outros na organização, e é a forma mais influente de poder¹⁵. O poder legítimo ou posicional decorre do escalão ou *status* na hierarquia de uma organização, como o chefe de um grupo de combate ou comandante de companhia¹⁶. O poder de especialista se origina da posse de conhecimentos especializados, sendo uma forma poderosa de influenciar os outros¹⁷. Por último, o poder de recompensa advém de influenciar por

meio de incentivos como bônus ou avaliações positivas¹⁸. Os líderes utilizam esses diferentes tipos de poder para influenciar os outros, mas há parâmetros para se fazer isso corretamente.

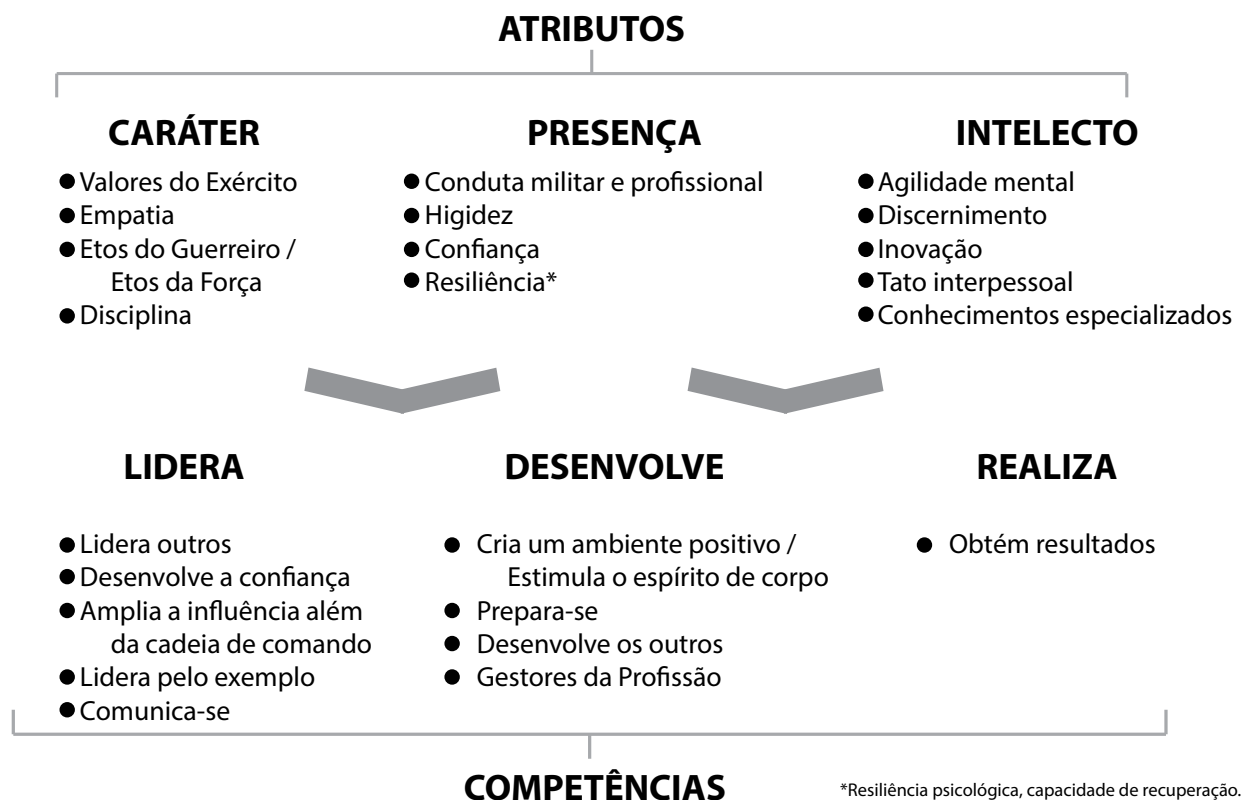
Na publicação doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança do Exército* (ADP 6-22 — *Army Leadership*), de agosto de 2012, o Modelo de Requisitos de Liderança discute os atributos e as competências de que um líder precisa para ser efetivo em um processo de influência recíproca com seus seguidores¹⁹. O Center for Army Leadership (Centro de Liderança do Exército) pesquisou amplamente e desenvolveu esse modelo com um grupo de especialistas ao longo de vários anos. Esse modelo passou por um processo minucioso de validação científica, revisões múltiplas do alto-comando e apreciação de militares no âmbito de todo o Exército e continua sendo submetido à validação empírica²⁰. A competência “Lidera”, do Modelo de Requisitos de Liderança, inclui desenvolver a confiança, ampliar a influência além da cadeia de comando, liderar pelo exemplo e comunicar-se, enquanto a competência “Desenvolve” inclui criar um ambiente positivo/fomentar o espírito de corpo e desenvolver os outros²¹. Os que ocuparem funções de comando devem maximizar sua influência em cada uma dessas competências para serem influentes e efetivos, e ferramentas como as mídias sociais podem contribuir para esse esforço.

O Fenômeno das Mídias Sociais

A disponibilidade e o uso das mídias sociais explodiram na última década, transpondo as separações culturais e proporcionando às pessoas um acesso inédito às informações, bem como umas às outras. Desde sua fundação, em 2004, o número de usuários do *Facebook* disparou para mais de 1,2 bilhão em todo o mundo²². Esse número se torna ainda mais significativo ao considerarmos que países como a China, o Irã, o Paquistão e o Uzbequistão esporadicamente impedem que seus cidadãos utilizem o *site*²³. Isso significa que quase um quarto da população mundial não pode acessar o *site* regularmente e, mesmo assim, o número de usuários continua crescendo.

Em 2005, apenas 8% dos adultos norte-americanos usuários da internet admitiram utilizar *sites* de redes sociais, mas essa proporção aumentou para 72% em agosto de 2013²⁴. A geografia hoje representa um obstáculo menor à comunicação que a largura de banda. Em menos de uma década, as mídias sociais criaram um mundo que é, de fato, plano, mas densamente conectado.

Sites como esses possibilitam que mensagens atravessem o globo com a velocidade permitida pela *internet*, potencialmente influenciando indivíduos e populações mais rápido que um vírus. Com efeito, o termo “viral” é utilizado para um *post* ou atualização compartilhado rapidamente com uma grande quantidade de pessoas em função de seu conteúdo. Exemplos incluem o vídeo “Gangnam Style”, a série “Harlem Shake” e o vídeo “What



Modelo de Requisitos de Liderança, ADRP 6-22.

O *Twitter*, um *site* de rede social de *microblog* fundado em 2006, hoje conta com mais de 115 milhões de usuários mensais ativos²⁵. Com suas atualizações, ou “tuítes”, de 140 caracteres, os usuários do *Twitter* informam, influenciam e colaboram com outras pessoas ao redor do mundo. O *YouTube*, um *site* de compartilhamento de vídeos fundado em fevereiro de 2005, recebe, atualmente, visitas de 1 bilhão de usuários diferentes por mês, com cem horas de vídeos sendo carregados a cada minuto mundialmente e milhões de novas assinaturas todos os dias²⁶.

Does the Fox Say?”²⁷. Se esses nomes soarem familiares, isso servirá para ilustrar a observação e demonstrar o poder das mídias sociais. Caso contrário, basta pesquisá-los no *site Google* para comprovar a facilidade de acesso a informações para as gerações de hoje.

Atuais Necessidades da Liderança

Considerando a explosão e o alcance dos *sites* de mídia disponíveis, os comandantes podem e devem explorar e integrar as redes sociais criativamente como ferramenta de liderança. Os

relatórios da Pesquisa Anual de Liderança do Exército, do Centro de Liderança do Exército dos EUA, publicados em maio de 2012 e abril de 2013, indicaram a necessidade de que os comandantes se aprimorem nas áreas da comunicação, ampliando sua influência além da cadeia de comando, desenvolvendo os subordinados e fomentando o espírito de corpo ou formando equipes²⁸. Esses conceitos estão interligados e, caso se dê atenção a um deles, os demais serão afetados. No Exército de hoje, muitas operações são descentralizadas e exigem grande confiança e compreensão entre comandantes e subalternos. Esse fato serviu para gerar um foco maior na filosofia alemã de *Auftragstaktik*, que, no Exército dos EUA, evoluiu e se converteu no *Comando de Missão*. Com a mudança de foco do Exército dos EUA para o Comando de Missão, os comandantes devem explorar todas as ferramentas organizacionais à sua disposição, como as redes sociais.

As mídias sociais podem facilitar e possibilitar a comunicação e a ampliação da influência, caso utilizadas corretamente. Dois princípios da filosofia de Comando de Missão são: desenvolver equipes coesas com base na confiança mútua e criar um entendimento compartilhado²⁹. As redes sociais podem aumentar tanto a confiança quanto o entendimento de forma exponencial.

Confiança e Mídias Sociais

A confiança é a sensação de que os integrantes de uma equipe podem contar uns com os outros e de que suas contribuições são valorizadas³⁰. A ADP 6-0 afirma que a confiança é conquistada e perdida com ações diárias e provém das experiências e treinamento compartilhados com sucesso³¹. A interação do comandante, subordinados e soldados por meio da comunicação bidirecional reforça a confiança³². Caso haja mais de um grau hierárquico entre eles, é provável que um subalterno não observe fisicamente as ações diárias de seu comandante. Na época em que comande uma companhia, por exemplo, só conversei, de fato, com meu comandante de brigada em quatro ocasiões. Em virtude desse contato limitado, não pude determinar as nuances de seu estilo de

liderança, e é improvável que ele tenha conseguido avaliar o meu. Confiava nele como integrante da Profissão Militar, mas tal confiança estava baseada na legitimidade inerente, a princípio, a todos os comandantes, até que se prove em contrário. Essa confiança ia apenas até certo ponto e não me possibilitou alcançar um entendimento de suas ações ou liderança.

Poder de Referência pelas Mídias Sociais

O alcance, poder e influência das mídias sociais são profundos. Retomando o tema de bases de poder, os comandantes podem desenvolver o poder de referência por meio das mídias sociais. Caso envolvam outros usuários em um diálogo, por mais irrelevante que pareça, começarão a desenvolver o poder de referência por associação³³. Imagine que um superior passe ao seu lado e lhe diga “bom trabalho” por algo que tenha feito ou dito. A função “Curtir” do *Facebook* equivale a esse gesto, mas o amplifica porque todos os seguidores da página podem vê-lo.

A Competência e o Poder de Especialista

O Coronel Pat Sweeney, da Reserva Remunerada, um dos principais teóricos e pesquisadores sobre a confiança e a liderança em contextos perigosos, conduziu um estudo com soldados no Iraque, que indicou que a competência de um comandante era o atributo mais importante a influenciar a confiança durante o combate³⁴. A competência no Exército está relacionada ao poder de especialista proposto por French e Raven, segundo o qual seguidores escolhem seguir líderes que demonstrem possuir conhecimentos especializados ou proficiência em uma área. Caso seus subordinados não o vejam com frequência, um comandante poderá demonstrar sua proficiência ou seus conhecimentos especializados por meio de fotos, de vídeos ou do diálogo nas mídias sociais. Se os comandantes participarem, ativamente, de comunidades nas mídias sociais e apresentarem um conteúdo de qualidade ou original, os usuários poderão, com o tempo, vê-los como especialistas em suas áreas específicas³⁵. Um poucas fotos ou comentários não podem comprovar competência

em um mundo virtual, mas podem realçá-la, se for verdadeira, especialmente em operações geograficamente descentralizadas. Essa é uma alternativa, caso comandantes não possam estar com seus subordinados em todos os lugares a todo momento. A comunicação face a face e a observação direta são preferíveis, mas os comandantes podem aprimorar e promover o ambiente de confiança e a competência de seu comando utilizando as mídias sociais. Os vínculos estabelecidos entre líderes e seguidores são o que faz com que essas ferramentas sejam potencialmente poderosas.

Como Aprimorar a Comunicação

Uma rede é um grupo de pessoas ou coisas interligadas para uma finalidade. As redes sociais e técnicas permitem que os comandantes transmitam informações, criem conexões com outras pessoas, controlem Forças, fortaleçam as conexões, estimulem maior participação e contribuam para o êxito das operações³⁶. Em seu livro *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level* (“Carregando o Estandarte: Liderança Excepcional no Escalão Companhia”, em tradução livre), Tony Burgess e Nate Allen afirmam: “Uma excelente comunicação — para cima, para baixo e lateralmente — é fundamental para uma Unidade motivada e efetiva”³⁷. As mídias sociais podem melhorar a comunicação não apenas dentro de uma Unidade, como também nas redes de seus familiares, futuros integrantes, ex-integrantes e qualquer indivíduo interessado.

Comandantes podem desenvolver e explorar várias redes sociais para trocar informações e ideias, desenvolver equipes e promover a unidade de esforço³⁸. A parte “social” de “rede social” implica no mínimo a comunicação bidirecional. Para mobilizar as pessoas e reforçar o conceito de equipe, comandantes devem cultivar o diálogo social e preparar-se para ele. As redes sociais possibilitam obter um retorno quase imediato de todos os escalões, e ele nem sempre será positivo. Entretanto, isso talvez o torne mais valioso. Seus seguidores podem expressar suas opiniões, e os comandantes podem solicitar ideias para o aperfeiçoamento da organização. A conversa, por si só,

serve para aumentar a participação, o engajamento e a adesão dos integrantes, independentemente de que decisões possam resultar do diálogo.

Na época em que tive o privilégio de trabalhar com o 72º e o 73º Comandante da Academia Militar dos EUA, por exemplo, ambos habitualmente “postavam” fotos de cadetes e da Academia em suas páginas profissionais no *Facebook*. Comentavam eventos da Academia, explicavam algumas de suas decisões de comando e elogiavam cadetes por suas diversas conquistas. Ex-alunos e pais lhes agradeciam diariamente pelas informações, o que resultava em mais fotos e compartilhamento de notícias. Ambos os comandantes permaneceram na função por menos de dois anos; contudo, a soma de seguidores de seus *sites* chegou a mais de 9 mil. Embora muitos dos 9 mil seguidores sejam, sem dúvida, comuns a ambos, os números demonstram, claramente, o alcance de comunicação das mídias sociais e sua potencial influência sobre os outros.

Em 01 Mar 13, o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General Martin Dempsey, postou uma mensagem de dois minutos no *YouTube* sobre os cortes orçamentários³⁹. Em poucos dias, a mensagem alcançou mais de 9.500 espectadores, e os comentários postados na seção abaixo do vídeo foram quase todos positivos, agradecendo o fato de ele ter tomado de seu tempo para transmiti-la. Além disso, centenas de espectadores divulgaram o vídeo em suas páginas pessoais, e outros também retransmitiram a mensagem. Não há como avaliar quantos a receberam, mas ela teve um alcance considerável. Por sinal, mais de 39 mil pessoas seguem sua página no *Facebook* atualmente, o que significa que 39 mil pessoas podem ver o que ele faz diariamente, ler suas opiniões sobre os acontecimentos e, sem saber, desenvolver a confiança em alguém que eles provavelmente nunca irão conhecer pessoalmente⁴⁰.

O Potencial de Influência no Exército

Em maio de 2013, 89% de todos os usuários da internet entre 18 e 29 anos afirmaram utilizar *sites* de redes sociais⁴¹. Além disso, esses *sites* eram utilizados por 78% dos usuários entre 30 e 49 anos, 60% daqueles na faixa etária de 50 a 64, e 43%

no caso de usuários com 65 anos ou mais⁴². No final de novembro de 2013, 98,6% dos integrantes da Ativa do Exército dos EUA tinham entre 18 e 49 anos, com pouco mais de 1% na faixa etária de 50 ou mais⁴³. Vale observar que, no Exército, os oficiais-generais têm, normalmente, 50 anos ou mais, e os coronéis, entre pouco mais de 40 anos e acima. Caso se utilize a premissa de que o pessoal do Exército reflete a população em geral quanto a hábitos nas redes sociais, então mais de 83%, ou 439 mil militares da Ativa entre 18 e 49 anos as utilizam de alguma forma. Contudo, apenas 60% dos comandantes mais antigos usam as redes sociais, não contando, portanto, com um instrumento de comunicação considerável e de grande alcance em seu arsenal.

Comandantes devem cogitar, seriamente, a possibilidade de explorar os benefícios das mídias sociais...

Outro estudo sobre liderança descobriu que um dos fatores mais importantes para uma liderança efetiva e influente era que os seguidores enxergassem seus líderes como sendo bastante representativos do grupo⁴⁴. Caso possam escolher, os integrantes muitas vezes preferem líderes que exibam características prototípicas do próprio grupo àqueles que exibam qualidades positivas que os separem dele⁴⁵. Considerando que as mídias sociais representam uma parte considerável e cada vez maior da sociedade atualmente, sendo utilizadas por mais de 444 mil militares da Ativa do Exército dos EUA, os comandantes devem cogitar, seriamente, a possibilidade de explorar seus benefícios e conectar-se com a cultura com a qual interagem, mesmo que apenas para entenderem como seus subordinados estão se comunicando. Além do simples conhecimento de como utilizar esses *sites* e sua respectiva linguagem, os comandantes hoje têm a oportunidade de mostrar aos subordinados como são realmente “humanos”. A humanidade de um líder muitas vezes o torna benquisto, e os *sites* sociais podem ajudar a criar um

retrato autêntico, resultando em um sentido maior de identificação por parte de seus seguidores e maior influência sobre eles. Por outro lado, não utilizar essas ferramentas pode resultar no isolamento social e informacional.

Alguns anos atrás, trabalhei com um chefe que chamarei de “Ten Cel William James” neste artigo, para proteger sua identidade. James era oriundo de um segmento operacional particularmente sigiloso e se recusava, terminantemente, a cogitar acessar ou explorar as mídias sociais para seu uso profissional ou pessoal. Em consequência, não estava ciente de várias mudanças organizacionais que não haviam sido divulgadas por outros canais, ficando limitado em termos de sua consciência social. Ignorava, em grande parte, o benefício geral das mídias sociais para as organizações e o modo ilimitado pelo qual poderiam reforçar o compartilhamento de informações, a comunicação e os vínculos. Por não valer-se dessas mídias, sua inteligência, competência, habilidades e influência foram subutilizadas. Embora fosse um chefe incrível, sua atitude é comparável a negar-se a utilizar *e-mails* ou um telefone celular no mundo moderno. Embora os comandantes mais competentes e inspiradores de toda a história nunca tenham tido ou precisado dessas ferramentas, muitos deles empregaram as melhores armas ou tecnologias disponíveis em sua época para ampliar os efeitos desejados. Hoje, James é o comandante de um quartel cuja página de *Facebook* tem mais de 159 mil seguidores. É difícil contestar o alcance e potencial impacto de um *site* como esse, até para um não usuário.

Como Maximizar Ferramentas em um Ambiente com Restrição de Recursos

Os comandantes podem explorar ferramentas baseadas nas redes sociais para instruir, preparar e orientar subordinados, especialmente em um ambiente com restrição de recursos. Os cortes orçamentários estão confirmados, e o governo federal chegou a ficar paralisado durante 16 dias em outubro de 2013, em função de disputas quanto à legislação fiscal. À medida que o ritmo de operação dos desdobramentos for diminuindo e as Unidades forem retornando para suas sedes, a disputa por

recursos limitados continuará a aumentar. Os comandantes devem superar esse problema de redução de recursos, maximizando-os para manter a prontidão. As organizações podem aumentar sua vantagem competitiva valendo-se do estoque de conhecimentos, criando formas de ampliar o acesso a eles e promovendo e recompensando seu compartilhamento⁴⁶. Compartilhar, continuamente, informações, lições aprendidas e conhecimentos institucionais e especializados é mais importante do que nunca, e as mídias sociais podem facilitar essas práticas. Por exemplo, a empresa Xerox desenvolveu um *site* de mídia social para a colaboração, em 2010, que permitia que os técnicos de manutenção compartilhassem ideias e observações⁴⁷. Esse portal de colaboração, chamado *Eureka*, resultou em uma redução de

5% a 10% no custo de peças e mão de obra, o que correspondeu a uma economia anual de US\$ 30 milhões⁴⁸.

Instrução e Colaboração

Existem ferramentas disponíveis que os comandantes podem utilizar para aprimorar a instrução e a colaboração. Por exemplo, assistir a vídeos pode ser algo educativo e instrutivo para várias tarefas. O *site* “The Iron Major Crossfit”, do Forte Leavenworth, sobre o programa *CrossFit* de condicionamento físico, divulga exercícios diariamente com *links* do *YouTube*, para que seus usuários possam ver como executá-los corretamente e aprender a terminologia utilizada. Da mesma forma, o *site* fechado *milTube* é a versão interna de *YouTube* do Departamento de Defesa, no qual

milSuite

About
My Account
Rules of Conduct

Search

milBook
Connect, Create, Collaborate

milWire
Choose, Add, Plug In

milWiki
Discover, Learn, Organize

milTube
Watch, Upload, Share

eureka
Suggest, Encourage, Improve

Why use milSuite?

Every day, milSuite helps servicemen and women, DoD employees and contractors locate information, connect with other professionals and share knowledge. Through milBook groups and communities of interest that connect people, milWiki articles on a range of DoD topics, milTube videos that support training and education and user contributions to milWire - milSuite is changing the way members of the DoD collaborate - for the better.

Recent News

milTube 1.0.6 patch has been deployed!
For more information on this patch see my original Wire post here [Read more](#)

milSuite is a collection of online tools and applications originally produced within the PEO C3T MilTech Solutions office for the purpose of bringing online collaborative methods and secure communities to the entire Department of Defense. For general inquiries contact us [milSuite@milOps.army.mil](#)

f t YouTube in W

milSuite, do Departamento de Defesa dos EUA

os usuários podem postar vídeos relacionados a assuntos militares, destinados a ensinar diferentes habilidades. O *milSuite* é um conjunto de ferramentas virtuais como o *milTube*, *milBook*, *milWire*, *milWiki* e *Eureka*⁴⁹. Muitos desses *sites* assemelham-se a seus equivalentes na indústria privada, mas são, em sua maioria, fechados, com comunidades de profissionais prontos a compartilhar, conectar e receber informações. Muitas vezes, o compartilhamento de conhecimentos entre pares é algo extremamente influente. Fóruns militares norte-americanos, como *Company Command Net*, *S3-XO Net*, *Platoon Leader Net*, *FRG Leader* e *NCO Corps*, permitem que os usuários façam perguntas e compartilhem ideias, vídeos e outros recursos. Os temas incluem a assunção de comando, a administração das finanças em grupos de aprestamento de famílias e uma infinidade de outros assuntos. Esses fóruns permitem que os usuários contribuam para o grupo, conectem-se com indivíduos que tenham experiências e interesses semelhantes e se desenvolvam pessoalmente por meio dessas interações⁵⁰.

A falta de relacionamentos interpessoais próximos no espaço virtual não tem mostrado ser um problema, quando a comunidade à qual os usuários pertencem tem uma forte identidade, como no caso do *site Company Command Net*⁵¹. Considere resenhas publicadas *on-line* por consumidores sobre um produto que se queira comprar. Mesmo que não se conheça nenhum dos avaliadores, o interesse no mesmo produto ajuda as pessoas a superar questões de confiança decorrentes da inexistência de um forte vínculo entre os participantes⁵². Com efeito, os relacionamentos virtuais se mostraram, por vezes, mais úteis, priorizados e ativos que outros relacionamentos.

Os Mentores e as Mídias Sociais

O mentor é um indivíduo mais experiente em um relacionamento voluntário, de desenvolvimento recíproco, com uma pessoa menos experiente, caracterizado pela confiança mútua e pelo respeito⁵³.

Segundo um estudo comparativo entre a condução *on-line* e face a face desse tipo de

relacionamento, embora os participantes (tanto mentores quanto orientandos) desejassem mantê-lo, dedicar tempo para interações pessoais constituía um obstáculo por não terem a motivação para realizar encontros frequentes⁵⁴.

O estudo concluiu que uma abordagem comunitária, com a utilização de redes sociais abertas, distribuía a carga, permitindo que os orientandos recebessem mais de uma perspectiva sobre uma questão, e aumentava o acesso a conhecimentos e oportunidades de estabelecer contatos⁵⁵.

Como segundo-tenente, conheci quem viria a ser minha futura mentora no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (*Joint Readiness Training Center — JRTC*), na época em que ela comandava um batalhão apoiado por minha unidade. Fiquei impressionada com seus conhecimentos, competência e presença, e o fato de ela ser mulher, oficial de transporte, formada pela Academia Militar de West Point e oriunda do Havaí, como eu, aumentou ainda mais meu interesse. Ofereceu-me suas perspectivas sobre todo tipo de assunto, da profissão a questões familiares, e me ajuda até hoje. Entretanto, já que o Exército não transfere mentores e orientandos para os mesmos locais, enviando tropas em ciclos distintos para teatros de operações e fusos horários diferentes, recebi orientação de meus mentores *on-line*, na maior parte das vezes, por mídias como o *Facebook*. Um de meus relacionamentos com um mentor, que começou com encontros face a face, persiste por meio das mídias sociais faz mais de uma década, algo pelo qual serei eternamente grata.

Ao utilizar uma plataforma virtual, o mentor tem a oportunidade de dar o exemplo do que seria uma conduta adequada *on-line*, da mesma forma que convidar comandantes subordinados para um jantar possibilita demonstrar um comportamento social adequado. Ao servir como oficial tática em West Point, atuei como mentora de uma jovem cadete que havia publicado fotos impróprias de si mesma no *Facebook* e tinha dificuldades em saber vestir-se de forma apropriada sem sacrificar sua feminilidade. Durante o período em que fui sua mentora, permiti que ela espiasse minha página de *Facebook*, para que visse fotos de como

várias outras oficiais se vestiam e se portavam nos momentos de folga e *on-line*. Anos depois, olhei sua página e constatei que ela é o exemplo de profissionalismo, pelo menos pelo que pude ver no mundo virtual. Quando consideramos o tempo necessário para a interação entre mentor e orientando, a ampla distribuição geográfica dos militares da Ativa e os benefícios de se conduzir esse relacionamento virtualmente, cresce a utilidade das redes sociais como ferramenta.

Como Desenvolver e Divulgar a Cultura da Unidade

As redes sociais podem ser uma ferramenta simples, mas poderosa, para desenvolver equipes e estimular o espírito de corpo. Uma importante parte da liderança é desenvolver a cultura de uma Unidade. Itens da cultura da Unidade incluem os artefatos, ou produtos visíveis do grupo⁵⁶. Alguns exemplos são sua linguagem, tecnologia, listas de valores publicadas, rituais e cerimônias e a arquitetura física de seu ambiente⁵⁷.

Durante o processo de transferência, os militares normalmente querem conhecer detalhes de sua próxima Unidade. Esse tipo de indagação diz respeito à cultura da organização. Os métodos utilizados para responder a essa questão incluem perguntar a colegas o que sabem e pensam sobre a Unidade, pesquisá-la no *Google*, acessar seu site oficial ou outros métodos geralmente rudimentares. Caso o indivíduo tenha a sorte de encontrar um *site* de mídia social, a riqueza de informações, caráter e realidade da Unidade cresce exponencialmente.

Por exemplo, descobri que seria enviada para a 16ª Brigada de Aviação de Combate quatro meses antes de redigir este artigo. Ao saber disso, fiz as indagações de praxe e, em seguida, acessei a página da Brigada no *Facebook*. Como uma imagem vale mais que mil palavras, assisti a uma apresentação virtual sobre o que a Unidade já havia conquistado, indicadores do moral da organização e suas prioridades. Em uma semana, descobri que a Unidade era a maior brigada de aviação de combate do Exército dos EUA; que havia acabado de colocar em funcionamento a mais nova aeronave *Apache* da Força; que havia concluído um exercício de

integração de sistemas de Comando de Missão; e que tratava de reclamações da comunidade sobre o ruído das aeronaves. No *site*, é possível olhar as fotos históricas da Unidade, familiarizar-se com seus integrantes e instalações e ter uma noção de seu ambiente. Quer saiba disso quer não, a Unidade já está acolhendo os futuros integrantes da equipe meses antes de sua chegada. Quer eu estivesse ciente disso quer não, também estava aprendendo sobre a cultura da Unidade por meio de seus artefatos visuais/virtuais e formando uma base para minha transição.

Como Reforçar o Espírito de Corpo e Desenvolver Equipes

O espírito de corpo é o espírito comum presente nos integrantes de um grupo e o entusiasmo inspirador, a devoção e a forte consideração pela sua honra⁵⁸. Pensamos no conceito, muitas vezes, em termos do moral e do ambiente, e sua presença ou ausência afeta a motivação e a confiança⁵⁹. Os comandantes que criam as condições para um ambiente positivo são bem mais efetivos em manter um grau elevado de espírito de corpo. Um meio de obtê-lo consiste no estabelecimento de um ambiente inclusivo, ou seja, que integre todos, independentemente de suas diferenças⁶⁰. Outro seria incentivar a comunicação aberta e franca⁶¹. Um *site* de mídia social para fins de arquivo ou colaboração fornece um espaço que armazena experiências e memórias compartilhadas, que podem ser essenciais para desenvolver e manter o espírito de corpo. Ao disponibilizar esses sites ao público, os comandantes maximizam a inclusão. Ao administrar as interações nos *sites* de redes sociais e reforçar o profissionalismo juntamente com a segurança psicológica, os comandantes podem estimular um diálogo aberto e franco, que talvez nunca fosse ocorrer pessoalmente. Às vezes, as melhores ideias surgem a partir do sentido de segurança em uma rede.

Por Onde Começar no Mundo Virtual

Supondo que um comandante queira aumentar a influência com o emprego das mídias sociais, há várias maneiras de começar. O ponto de partida

ideal seria ler o *The United States Army Social Media Handbook* (“Guia para as Mídias Sociais do Exército dos EUA”, em tradução livre)⁶². O Gabinete do Chefe de Comunicação Social do Exército dos EUA publicou a versão 3.1 em janeiro de 2013 e planeja publicar uma atualização no início de 2014⁶³. O guia parece responder a todas as perguntas relacionadas ao Exército dos EUA quanto ao emprego das mídias sociais.

Inclui discussões sobre por que comandantes ou Unidades devem estabelecer uma presença nas mídias sociais e que diferentes *sites* estão disponíveis; um modelo de aviso de isenção de responsabilidade e regras de engajamento para a inclusão de comentários em *sites*; considerações sobre a segurança das operações; orientações para a utilização de mídias sociais para comunicações durante crises; dicas para preencher um *site*; mementos e *checklists* sobre como iniciá-los⁶⁴.

O guia também reúne várias das políticas atuais do Exército em anexos, para assegurar o êxito de uma Unidade e sua conformidade com os regulamentos.

A próxima etapa lógica é determinar o objetivo da presença, e a estratégia para alcançá-lo. Isso ajudará a definir que tipo de *site* se busca criar. A estratégia para desenvolver a confiança e ampliar a influência consiste em algo bem diferente de apenas fornecer informações. Ambas as atividades podem ser úteis, mas isso depende das necessidades de uma organização em particular. Por exemplo, o terminal de passageiros da Base Aérea de Travis tem uma página de *Facebook* dedicada à disponibilidade de voos para os militares da Ativa e Reserva e seus familiares (*Space-A travel*)⁶⁵. Sempre que há vagas em um voo, eles publicam a informação. Não estão, necessariamente, tentando desenvolver o espírito de corpo (embora isso seja algo inerente ao programa) nem reforçar a adesão, compartilhar uma visão ou fortalecer a confiança. O *site* oferece um meio econômico e oportuno de transmitir informações para todos os interessados e para resolver questões públicas. Conta com mais de 31 mil seguidores, o que demonstra que mídias úteis podem basear-se exclusivamente na prestação

de informações, mas — repito — isso depende da organização. Outras considerações no planejamento relativo às mídias sociais incluem efeitos de segunda e terceira ordem da presença proposta, como o achatamento da estrutura hierárquica, violações da segurança das operações ou o potencial enfraquecimento da cadeia de comando. Os comandantes devem conduzir simulações com diferentes cenários, como no caso de qualquer outro plano, para determinar linhas de ação, formas de resolver questões ou meios de prevenir problemas antes que surjam.

Mesmo que não se tenha habilidades no desenvolvimento de páginas de mídia social, será possível recorrer a várias pessoas à volta que, provavelmente, serão suficientemente familiares com o *site* escolhido para dar início ao processo. Diagramas de dispersão sobre o uso de mídias sociais apresentados em um estudo sobre percepções de oficiais navais indicam que, quanto mais jovem o militar, maior a frequência de uso das redes sociais eletrônicas⁶⁶. O que isso quer dizer é que se deve considerar pedir a ajuda de alguém mais jovem, comunicando-lhe, porém, as diretrizes básicas para a criação de um *site* em conformidade com o guia citado anteriormente. O novo comandante de West Point sabia, pela experiência de seu antecessor, que ter sua própria página profissional no *Facebook* poderia ser uma ferramenta poderosa na Academia Militar dos EUA, mas não estava certo de como criá-la. “Crie uma página como a dele” foi tudo o que precisou dizer e, dez minutos depois, recebeu uma pronta, com uma breve lição sobre como utilizá-la. Entretanto, ao conduzir a pesquisa para este artigo, descobri que não cheguei a registrar seu *site* profissional no *Facebook* junto ao Exército dos EUA (que hoje conta com 2 mil *sites* oficialmente cadastrados)⁶⁷. Esse processo adicional teria durado apenas cerca de dois minutos. Em seguida, a Divisão de Mídias Sociais e Virtuais o teria analisado para verificar sua conformidade com os regulamentos, incluindo-o no diretório de Mídias Sociais do Exército dos EUA, e contatado o *Facebook* para informar-lhes que se tratava de um *site* oficial. O *Facebook* teria, então, removido todos os anúncios e *banners* da página.

Depois de estabelecer um *site*, não importa o tipo, é necessário administrá-lo de modo contínuo, bem pensado e criativo. Na maioria dos *sites*, o acesso é gratuito, mas os mais efetivos exigem um investimento de tempo e energia para sua manutenção. Para que um *site* seja uma ferramenta valiosa, incentive a interação nos *posts*, forneça informações úteis ao seu público, estimule sua participação solicitando opiniões e responda às perguntas. Se o ambiente de um *site* for de franqueza e segurança psicológica, os usuários talvez respondam às perguntas de outros integrantes sem o envolvimento do comandante ou da Unidade, e esse tipo de diálogo e compartilhamento de informações pode transferir efeitos positivos para o ambiente e cultura não virtuais da organização.

Em última análise, os *sites* de mídias e redes sociais são apenas ferramentas que os comandantes podem utilizar para gerar confiança,

comunicar-se com os outros, desenvolvê-los e ampliar sua influência. Todos esses fatores têm o poder de melhorar e ampliar a liderança em conjunto com técnicas tradicionais de comunicação. Uma mídia social não transformará um líder ruim em um bom líder — da mesma forma que *e-mails* ou celulares — mas poderá melhorar e ampliar sua influência e fornecer ferramentas adicionais que possam ser exploradas em um ambiente com restrição de recursos, geograficamente disperso e extremamente mutável⁶⁸. O Exército dos EUA tem histórias, informações, opiniões e ideias valiosas para a colaboração a serem compartilhadas, com uma infinidade de razões ligadas a fatores multiplicadores da Força para fazer isso. Entretanto, é essencial que comandantes de todos os escalões explorem as ferramentas disponíveis para maximizar o potencial de suas Unidades, de seus subordinados e de si próprios. **MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. Census Bureau, "U.S. and World Population Clock", *U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau*, 3 Nov. 2013, <<http://www.census.gov/popclock/>> (3 Nov. 2013); SEABROOK, Teisha, "Facebook Earnings Report for Q3: Huge Increase in Ad-Driven Revenue", *socialbaker*, 31 Oct. 2013, <<http://www.socialbakers.com/blog/1932-facebook-earningsreport-for-q3-huge-increase-in-ad-driven-revenue>> (3 Nov. 2013); StatisticBrain, "Twitter Statistics", *Statistic Brain: Percentages, Numbers, Financials, Rankings*, 7 May 2013, <<http://www.statisticbrain.com/twitter-statistics/>> (3 Nov. 2013); YouTube, "YouTube Statistics", *YouTube*, 4 Mar. 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (4 Mar. 2013).
2. COHEN, Heidi. *30 Social Media Definitions*, 9 May 2011, <<http://heidicohen.com/social-media-definition/>> (12 Mar. 2013).
3. Veja www.wa.gov, Social Media Networking for Job Seekers, 14 Jun. 2012, <<http://www.wa.gov/esd/training/elearning/business/05-01.pdf>> (26 Mar. 2013).
4. Ibid.
5. BURGESS, Tony. "The Company Command Professional Forum: Peer-to-Peer Leadership Development in the U.S. Army" in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, editado por Scott Snook, Nitin Nohria e Rakesh Khurana (London: Sage Publications, 2012), p. 387-408.
6. U.S. Army Online Social Media Division via Staff Sgt. Sweetnam, "US Army Social Media Accounts Timeline", Powerpoint Slide via email (U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, 12 Mar. 2013).
7. Ibid.
8. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 23.
9. GARDNER, Howard. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995), p. 6.
10. KOLDITZ, Thomas A. In *Extremis Leadership: Leading as if Your Life*

Depended on It (San Francisco: Jossey Bass, 2007), p. 20.

11. BENNIS, Warren; POWELL, Sarah. "Great Groups and Leaders", *Career Development International*, 2000, p. 113.
12. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
13. MERCHANT, Paul. "5 Sources of Power in Organizations", *Chron.*, Mar. 2013, <<http://smallbusiness.chron.com/5-sources-power-organizations-14467.html>> (8 Mar. 2013).
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Army Doctrine and Training Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012), p. 1-5.
20. GUTHRIE, Tom. "Center for Army Leadership's Response to 'Empirically Based Leadership'", *Military Review* (January-February, 2013): p. 67.
21. ADRP 6-22, 1-5.
22. STONE, Brad; VANCE, Ashlee. "Facebook's 'Next Billion': A Q&A With Mark Zuckerberg", *Bloomberg Businessweek: Technology*, 4 Oct. 2012, <<http://www.businessweek.com/articles/2012-10-04/facebooks-next-billion-a-q-and-a-with-mark-zuckerberg#p3>> (5 Mar. 2013); FOWLER, Geoffrey. "Facebook: One Billion and Counting", *The Wall Street Journal* (4 Oct. 2012), <<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443635404578036164027386112.html>> (5 Mar. 2013).
23. ABC News Blog, *China's Facebook Status: Blocked*, 8 Jul. 2009, <<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2009/07/chinas-facebook-status-blocked/>> (12 Mar. 2013); COOPER, Charles, *Pakistan Bans Facebook Over Muhammad Caricature Row—Tech Talk*, 19 May 2010, <http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20005388-501465.html> (12 Mar. 2013); Ferghana News, *Uzbek Authorities Have Blocked*

- Access to Facebook, 21 Oct. 2010, <<http://www.fergananews.com/news.php?id=15794&mode=snews>> (12 Mar. 2013); SHAHI, Afshin, *Iran's Digital War*, 27 Jul. 2008, <<http://web.archive.org/web/20080814223841/http://dailystaregypt.com/article.aspx?ArticleID=15313>> (12 Mar. 2013).
24. BRENNER, Joanna; SMITH, Aaron. "72% of Online Adults are Social Networking Site Users", *Pew Internet: A Project of the Pew Research Center*, 5 Aug. 2013, <<http://pewinternet.org/Reports/2013/social-networking-sites.aspx>> (3 Nov. 2013).
25. *Statistic Brain*, 2013.
26. "YouTube Statistics and Viewership", *YouTube*, 3 Nov. 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (3 Nov. 2013).
27. PSY, *Gangnam Style Video on YouTube*, 15 Jul. 2012, <<http://www.youtube.com/watch?v=9bZkp7q19f0>> (13 Mar. 2013); GoodClipsDaily, *The Harlem Shake Best Ones on YouTube*, 11 Feb. 2013, <http://www.youtube.com/watch?v=8f7wj_RcqYk> (13 Mar. 2013); Ylvis, "What Does the Fox Say", *Youtube*, 3 Sept. 2013, http://www.youtube.com/watch?v=jofNR_WkoCE (23 Nov. 2013).
28. Center for Army Leadership, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012, iv-19; Center for Army Leadership, *2012 Center of Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2013, p. 16-20.
29. ADP 6-0, p. 3.
30. KAYES, Anna B.; KAYES, D. Christopher; KOLB, David A. "Experiential learning in teams", in *Simulation and Gaming*, 2005: p. 15.
31. ADP 6-0, p. 3.
32. Ibid.
33. TUTEN, Tracy. *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*, (Westport: Greenwood Publishing Group, 2008), p. 93.
34. KOLDITZ, p. 13.
35. TUTEN, p. 26.
36. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, 2012), p. 11; BURGESS, Tony. "The Company Command Professional Forum: Peer-to-Peer Leadership Development in the US Army", in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, editado por Scott Snook, Nitin Nohria e Rakesh Khurana, (London: Sage Publications, 2012), p. 26.
37. BURGESS, Tony; ALLEN, Nate. *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level* (Delaware: Center for Company Level Leadership, 2001), p. 59.
38. ADP 6-0, p. 11.
39. Veja: thejointstaff, "The 18th Chairman's Message to the Force on Sequestration", Internet, Washington, DC, 1 Mar. 2013, <<http://www.youtube.com/watch?v=iZVjb3vQMtg>> (27 Mar. 2013).
40. DEMPSEY, Gen. Martin. *Facebook Page of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff*, Washington, DC, 3 Nov. 2013, <https://www.facebook.com/index.php?l=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/GENdempsey?fref=ts> (3 Nov. 2013).
41. BRENNER e SMITH, 2013.
42. Ibid.
43. Department of the Army G1, *Active Duty Age by Rank for November 2013*, Army Demographics (Washington, DC: GPO, 2013).
44. HASLAM, S. Alexander; REICHER, Stephen D.; PLATOW, Michael J. *The New Psychology of Leadership* (New York: Psychology Press, 2011), p. 75.
45. MCDONALD, Sean P. "Empirically Based Leadership: Integrating the Science of Psychology in Building a Better Leadership Model", in *Military Review* (January-February, 2013): p. 7.
46. POLANIA, William. "Leveraging Social Networking Technologies: An Analysis of the Knowledge Flows Facilitated by Social Media and the Potential Improvements in Situational Awareness, Readiness, and Productivity", thesis, (Monterey, CA: Naval Postgraduate School, 2010), p. 56.
47. Ibid, p. 33.
48. Ibid.
49. Department of Defense, milSuite, 13 Mar. 2013, <<https://www.milsuite.mil/>> (13 Mar. 2013).
50. BURGESS, p. 29.
51. POLANIA, p. 57.
52. Ibid.
53. ADRP 6-22, p. 97.
54. POLANIA, p. 36.
55. Ibid.
56. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 26.
57. Ibid.
58. Merriam-Webster, *Merriam-Webster Online Dictionary: Esprit de Corps*, 9 Mar. 2013, <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/esprit%20de%20corps>> (9 Mar. 2013).
59. ADRP 6-22, 7-1.
60. Ibid.
61. Ibid, 7-2.
62. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, *US Army Social Media Handbook* Version 3.1, in US Army Slideshare: The Official Slideshare of the US Army, Jan. 2013, <<http://www.slideshare.net/USArmySocial-Media/socialmedia-handbook-2013>> (9 Mar. 2013).
63. Ibid.
64. Ibid, p. 3.
65. Travis Passenger Terminal, "Travis Passenger Terminal Space-A Travel", *Facebook: Travis Passenger Terminal*, 9 Mar. 2013, <https://www.facebook.com/index.php?l=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/travispassengerterminal?fref=ts> (9 Mar. 2013).
66. POLANIA, 82.
67. U.S. Department of Defense, Army Social Media Sites, 13 Mar. 2013, <<http://www.defense.gov/registered/sites/SocialMediaSites.aspx>> (13 Mar. 2013).
68. BURGESS, Correspondência com o autor por e-mail, Army Knowledge Online, 1-13 March 2013.

Saindo do Cemitério: A Retirada da União Soviética do Afeganistão

Tenente-Coronel David G. Fivecoat, Exército dos EUA

© 2012 David G. Fivecoat

Este artigo foi originalmente publicado na revista *Parameters* (Summer 2012).

É OPINIÃO COMUM QUE a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) foi derrotada no Afeganistão e forçada a realizar uma vergonhosa retirada. Uma análise mais minuciosa da história, porém, revela que a União Soviética entre 1985 e 1992 coordenou habilmente seus esforços diplomáticos, militares e econômicos para desengajar-se da República Democrática do Afeganistão (RDA) em seus próprios termos e sob a égide de um acordo internacional. Deixou para trás um regime semiestável, uma força militar melhorada, uma situação econômica deplorável e um compromisso de relações diplomáticas de longo prazo. Durante o processo de retirada, a União Soviética dependia da liderança de Mikhail Gorbachev e do presidente afegão Mohammad Najibullah para harmonizar os instrumentos de poder; desenvolveu uma estratégia militar concentrada no controle de cidades, das principais estradas e no rápido treinamento e equipamento das Forças afegãs; e usou um plano de transição que combinava uma cronologia e uma “afeganização” em estágios da guerra. Em 1991, quatro meses após a suspensão do auxílio soviético, o governo afegão entrou em colapso diante da pressão dos mujahedins.

Este artigo proporciona uma breve história dos esforços soviéticos realizados entre 1985 e 1989 para terminar a guerra e iniciar a retirada.

Examina e avalia quatro aspectos-chave da retirada: a liderança, a estratégia militar, o plano de transição e a economia. Com destaque, o artigo examina também a experiência da União Soviética em relação às lições críticas, que são aplicáveis à atual situação no Afeganistão, tais como um governo fortalecido, um rigoroso cronograma e um compromisso de assistência por uma década.

A Guerra entre 1979 e 1984

O Afeganistão era importante para a União Soviética em virtude da fronteira compartilhada, de uma relação especial desde 1921, e da ameaça representada pela lenta transição do país rumo ao caos no final dos anos 70. Enquanto o país permanecia à beira do colapso, o 40º Exército da URSS o invadiu, em 25 de dezembro de 1979, “com a missão de prestar assistência internacional ao amigo povo afegão”¹. Assumiu o controle do governo, matou o Presidente Hafizullah Amin e empossou Babrak Karmal. O Kremlin considerava a intervenção como um compromisso de curto prazo. Um “Contingente Limitado de Forças” assumiria o controle das guarnições militares e a segurança urbana, enquanto o Exército afegão seria desdobrado no interior para lutar contra os mujahedins. O fraco desempenho das forças RDA, porém, forçaram o 40º Exército a entrar na guerra. Durante os primeiros quatro anos, a combinação de uma estratégia concentrada na força militar, a fraca liderança de Karmal e a ênfase na transformação

O Tenente-Coronel David G. Fivecoat comandou um batalhão de infantaria no Afeganistão em 2010-11. É Bacharel em História Militar pela Academia Militar dos EUA,

Mestre em Artes e Ciências Militares pelo Command and General Staff College do Exército dos EUA e também em Estratégia de Segurança Nacional pelo National War College.

do país em um Estado comunista provocou o crescimento de uma insurgência dispersada e uma crescente perda humana e material.

1985: Gorbachev e a Solução Militar

Após tornar-se líder da URSS em março de 1985, Mikhail Gorbachev informou os governos soviético e afegão que ambos teriam um ano para promoverem um progresso decisivo no Afeganistão². Acreditando na vitória militar como a única solução, Gorbachev favorecia uma estratégia enfatizando uma variedade de instrumentos militares. No campo militar, os soviéticos aumentaram a presença do 40º Exército, ampliando seu efetivo para 108.000 militares, investiram na proteção dos centros populacionais e rodovias e conduziram operações militares ofensivas³. Por meio do uso de “novas e mais agressivas táticas, da ampliação da guerra para as províncias do leste [...] e do emprego indiscriminado do poder aéreo”, o 40º Exército e seus companheiros afegãos realizaram operações de nível brigada nas províncias de Wardak, Kunar, Heart, Kandahar e Khost⁴. Durante “um ano de sangrentos combates”, 1.868 soldados soviéticos foram mortos e 1.552 ficaram feridos, resultando na população um saldo de 3.690 afegãos mortos e 8.898 feridos⁵. As operações militares “chegaram perto de acabar com o mujahedin”, mas não produziram o decisivo progresso exigido por Gorbachev⁶.

A União Soviética investiu na instrução e no equipamento das Forças Armadas afegãs enquanto esta era expandida para 252.900 militares⁷. A polícia secreta, Khedamat-e Etala'at-e Dawlati (KhAD), consistindo aproximadamente de 26.700 agentes, prendeu e interrogou insurgentes, conduziu operações de contrainsurgência e negociou um cessar-fogo com os chefes tribais locais e de milícia. A “instituição mais bem sucedida do regime”⁸, dotada de agentes altamente eficientes, ajudou o governo a manter o controle da população e a neutralizar a insurgência. Os 90.200 policiais do Ministério do Interior compunham uma força “capaz e efetiva”; lutaram contra insurgentes, ampliaram o controle do governo e protegeram



Najibullah (à esquerda), Secretário-Geral do Partido Democrático Popular do Afeganistão, condecorando um militar soviético.

instalações industriais e governamentais em todas as províncias⁹. Os 146.000 soldados do Exército afegão estavam organizados em 21 áreas de operações onde apoiavam as operações soviéticas e conduziam um número limitado de operações semi-independentes. Os assessores soviéticos, não satisfeitos com o desempenho do Exército afegão, criticaram suas “deficientes habilidades no emprego do armamento individual, fraco comando e controle e negligência na manutenção dos equipamentos militares”¹⁰.

Ao reconhecer a falta de sucesso da estratégia militar, Gorbachev determinou que Karmal afastasse sua política do comunismo, orientado-o a “ampliar sua base social, buscar o diálogo com as tribos, angariar o apoio dos clérigos, abandonar a preferência esquerdista na economia e organizar o apoio do setor privado”¹¹. Além disso, a União Soviética empregava uma variedade de técnicas para revigorar as estagnadas negociações de paz. Quando as negociações de paz em Genebra, intermediadas pela Organização das Nações Unidas (ONU), chegaram a um impasse em agosto, os dois lados já tinham acordado sobre

vários assuntos contenciosos. Em assistência à RDA, a União Soviética aumentou sua ajuda financeira em 40%, cerca de 31 bilhões de afeganes, o equivalente a US\$ 612 milhões¹². Entretanto, apesar dos ajustes soviéticos, Karmal não estava à altura da tarefa de coordenar os instrumentos do poder nacional — o 40º Exército permanecia incapaz de sincronizar seus esforços políticos com a assistência econômica soviética¹³.

1986: Najibullah e Afeganistão

Incapaz de obter uma solução militar, Gorbachev descrevia a guerra no Afeganistão como um “ferimento sangrento”¹⁴. Ao determinar que as Forças soviéticas deixassem o país rapidamente, buscava ele alterar a estratégia, passando a utilizar instrumentos militares [locais] e diplomáticos¹⁵. Sua decisão foi efetivamente um reconhecimento da incompatibilidade do comunismo no Afeganistão, a má vontade da União Soviética em acordar um compromisso de longo prazo e sua aversão em ampliar a guerra para pôr fim à entrada de armas, dinheiro e combatentes oriundos do Paquistão. Adicionalmente, a União Soviética removeu Karmal no mês de maio. Os líderes soviéticos consideravam seu substituto, Mohammad Najibullah, antigo chefe da KhAD, mais bem organizado, persistente e um “político sério e pragmático que entendia o desejo soviético [...] de desengajar-se do Afeganistão”¹⁶. Semelhante ao ultimato de 1985, Gorbachev incumbiu Najibullah de unificar o Afeganistão ao longo dos dois anos seguintes, enquanto os soviéticos realizariam a retirada de suas tropas do país.

A União Soviética começou a “afeganizar” a guerra ao transferir a maioria da responsabilidade das operações de combate à RDA. Continuou apoiando as operações com aviação, artilharia e engenheiros; esforçou-se para manter as unidades militares com seu efetivo total e concentrou-se na profissionalização dos estados-maiores da RDA¹⁷. Com 1.800 assessores militares soviéticos divididos entre todos os batalhões, brigadas e divisões, tais ligações “coordenaram as ações das Forças afegãs com as Forças do 40º Exército”¹⁸. Considerando os antecedentes de Najibullah, não foi surpresa que

o desenvolvimento das forças de segurança foi concentrado na KhAD, que dobrou de tamanho em apenas um ano. Além disso, o governo local instituiu um salário aos milicianos em troca do cessar-fogo — mais de 65.000 combatentes estavam inscritos nas folhas de pagamento em 1986.

Operando integradas, as Forças soviéticas e da RDA conduziram grandes operações ofensivas nas Províncias de Faryab, Paktia, Kandahar e Lowghar¹⁹. Durante uma de suas primeiras operações independentes, o Exército afegão e as Forças KhAD, com apoio de aeronaves de asas fixas e rotativas, conquistaram Javara, perto de Khost, em abril. No final de outubro, o 40º Exército conduziu uma retirada simbólica de seis regimentos para demonstrar o compromisso da URSS de deixar o país²⁰. Infelizmente, a comunidade internacional interpretou erroneamente as intenções de Gorbachev e as considerou como simplesmente um truque publicitário²¹. Com o início da “afeganização”, os custos da guerra permaneceram praticamente o mesmo para os soviéticos — 1.333 mortos em combate e 1.552 feridos, mas as baixas da RDA aumentaram consideravelmente, registrando 5.772 mortos e 11.876 feridos²².

A situação econômica do país deteriorava enquanto as despesas afegãs ultrapassavam rapidamente a receita. Em resposta, a União Soviética aumentou seu auxílio financeiro em mais 12%²³. As exportações de gás natural, a maior fonte de recursos do Estado, declinaram 16% em relação ao ano anterior. Para cobrir esse déficit, a RDA passou a imprimir mais dinheiro.

1987: Reconciliação Nacional

No início de 1987, a União Soviética concluiu que a situação no Afeganistão era desesperadora. O Ministro do Exterior soviético, Eduard Shevardnadze, declarou: “em essência, lutamos contra a classe camponesa. O aparato estatal funciona deficientemente. Nossas orientações e ajudas são ineficazes”²⁴. Buscando uma saída, Gorbachev concentrou-se em alterar a concepção política para o Afeganistão, baseada em uma resolução diplomática internacional, enquanto

continuava com o apoio militar e econômico. A melhor coordenação dos instrumentos do poder ajudaram a preparar o caminho para a retirada soviética entre 1988 e 1989.

Ainda no início de 1987, Najibullah anunciou a Política de Reconciliação Nacional, um plano abrangente que englobava um cessar-fogo, um acordo de compartilhamento de poder com a oposição, a anistia para detidos políticos, o oferecimento de controle autônomo e pagamento aos comandantes do mujahedin em troca do cessar-fogo²⁵. No verão daquele ano, Najibullah instituiu a reforma agrária. O Afeganistão aprovou uma nova constituição em novembro que concentrava todo o poder executivo na presidência, estabelecia o mês de abril de 1988 para as eleições parlamentares e definia o islamismo como religião oficial²⁶. As amplas mudanças produziram “resultados moderados” antes do final do ano e abordaram algumas das principais reclamações políticas do mujahedin²⁷.

Paralelamente às negociações em Genebra, em setembro a União Soviética engajou diretamente os estadunidenses em uma cúpula em Washington. Gorbachev propôs a retirada do 40º Exército em um espaço de sete a doze meses caso um acordo fosse assinado²⁸. Ele ainda buscava a interrupção

do apoio norte-americano aos mujahedins como uma pré-condição para a retirada.

Militarmente, o 40º Exército somente respondia quando atacado e concentrava-se no treinamento das Forças afegãs. Os militares chegaram a um efetivo de mais de 323.000 soldados e as milícias atingiram cerca de 130.000 combatentes²⁹. Uma das milícias mais efetivas era a Legião de Uzbeques, do General Abdul Dostum, conhecida como 53ª Divisão, que foi empregada em todo o país com grande sucesso. No Afeganistão, o ano de 1987 sinalizou o ápice para as forças de segurança, com mais de 416.000 integrantes da RDA e da União Soviética para o combate aos mujahedins e controle da população. O Manual de Campanha (FM) 3-24 (Exército dos EUA) observa que a proporção ideal de contrainsurgentes é de 20 a 25 militares para 1.000 residentes em uma área de operações³⁰. Em 1987, a URSS e a RDA alcançaram a proporção de 32 militares para cada 1.000 integrantes da população. Não obstante, é estimado que as forças do governo controlavam apenas 35% dos distritos afegãos.

Operacionalmente, as forças da RDA e da União Soviética participaram de um cessar-fogo temporário em janeiro e fevereiro, mas conduziram grandes operações nas províncias de Kandahar e Paktia durante o verão³¹. Entre novembro de 87 e janeiro de 1988, cinco Divisões afegãs e soviéticas participaram da Operação *Magistral*, planejada para liberar a cidade sitiada de Khost. Os afegãos apresentaram um bom desempenho e demonstraram que podiam derrotar o mujahedin em uma batalha convencional³². As baixas do 40º Exército em 1987 diminuíram para 1.215 mortos e 1.004 feridos, enquanto no âmbito da RDA aumentaram para 6.229 mortos e 12.786 feridos³³.

As despesas do governo afegão cresceram devido às indenizações pelo cessar-fogo e à expansão da força militar. Seu rendimento diminuiu devido à anulação dos impostos atrasados de todos os refugiados e o declínio nas exportações de gás natural. Para cobrir o déficit, a União Soviética aumentou sua assistência financeira em 83% a mais que 1986, chegando a 64 bilhões de afeganes (US\$ 1,2 bilhões)³⁴.



Foto: Mikhail Evstafiev

Um soldado soviético ocupa uma posição durante a guerra no Afeganistão.

Foto: Mikhail Evstafiev



Um grupo *Spetsnaz* (operações especiais) se prepara para uma missão no Afeganistão, 1988.

1988 a 1989: Os Acordos de Genebra e a Retirada em Fases

Entre 1º de janeiro de 1988 e 15 de fevereiro de 1989, Gorbachev combinou declarações unilaterais, negociações, um aumento significativo da assistência militar e econômica e uma retirada em duas fases para colocar a União Soviética fora do “cemitério de impérios”³⁵. No Afeganistão, Najibullah continuou a aplicar a Política de Reconciliação Nacional, mas reorientando-a para a sobrevivência do regime e para as bases do islamismo³⁶. A hábil coordenação dos instrumentos diplomáticos, militares e econômicos permitiu que a URSS partisse sob seus próprios termos.

Quando as negociações em Genebra entraram em um impasse no início de 1988, Gorbachev fez uma declaração arrojada e unilateral para reanimar o processo: a URSS começaria sua retirada em 15 de maio sem qualquer exigência quanto ao auxílio prestado pelos Estados Unidos ao mujahedin³⁷. Em 14 de abril, os governos paquistanês e afegão assinaram os Acordos

de Genebra que estipulavam a retirada do 40º Exército, a permanência de Najibullah no poder e os Estados Unidos e a URSS poderiam continuar apoiando seus aliados³⁸. Embora o acordo tenha ficado aquém do ideal, demonstrava um novo compromisso com soluções políticas e comunicava aos demais Estados satélites que a União Soviética não abandonaria seus aliados do terceiro mundo. Devido a um boicote da oposição, as eleições parlamentares afegãs não conseguiram elevar o mujahedin ao poder.

Após a assinatura dos Acordos de Genebra, o 40º Exército conduziu uma retirada bem planejada e muito bem executada ao longo de nove meses³⁹. A 1ª fase durou de 15 de maio a 15 de agosto e incluiu a saída de mais de 50.000 militares e a transferência da responsabilidade de áreas militares em Jalalabad, Ghazni, Gardez, Lashkargah, Khandahar e Konduz às forças da RDA⁴⁰. Para preparar a segunda fase da retirada, os soviéticos desdobraram um batalhão de *SCUD* e abriram uma ponte aérea para o envio de suprimentos a Cabul. Após um breve

intervalo, a 2ª fase ocorreu entre dezembro de 1988 e 15 de fevereiro de 1989. Os soviéticos retiraram o resto de suas tropas e transferiram as áreas militares nas Províncias de Cabul, Herat, Parwan, Samangan, Balkh e Baghlan⁴¹. Além da retirada, as Forças afegãs e soviéticas conduziram a Operação *Typhoon*, uma ofensiva aérea e terrestre no Vale Panjshir, que eliminou cerca de 600 mujahedins do grupo de Ahmed Massoud⁴². No total, durante os dois anos de retirada, as baixas soviéticas registraram 812 mortos e 685 feridos, contra 26.260 mortos e 38.547 feridos no lado afegão⁴³. No entanto, a natureza deliberada da retirada, incluindo o intervalo entre as fases e o fluxo constante de alimentos e equipamentos militares, reforçou a confiança no regime de Najibullah.

Como parte de seu compromisso de longo prazo, a URSS deixou discretamente 200 assessores militares e membros da KGB em Cabul⁴⁴. Por outro lado, embora os 329.000 homens das

Forças afegãs tivessem encabeçado os últimos dois anos de combate, a redução do poder de combate em 25% em nove meses, bem como a remoção do apoio aéreo e do poder de fogo do 40º Exército, acabaram promovendo um aumento notável da violência insurgente.

Para manter-se no poder, Najibullah aumentou o repasse de dinheiro aos chefes da oposição em troca do cessar-fogo e acrescentou 30.000 milicianos à folha de pagamento. A assistência financeira soviética chegou a 132 bilhões de afeganes (US\$ 2,6 bilhões) em 1989, em parte devido à transferência de combustível, equipamento militar e munição para a RDA⁴⁵. A URSS iniciou também um sistema semanal de comboios de suprimento direcionados a Cabul com 600 caminhões. Porém, o orçamento afegão foi muito afetado quando os soviéticos fecharam os poços de gás natural devido a retirada de seus técnicos⁴⁶. Infelizmente, a guerra e as políticas soviéticas tornaram o Afeganistão uma catástrofe econômica.



Arquivo RIA Novosti. Imagem nº 476785 / Yuriy Somov / CC-BY-SA 3.0

Soldados soviéticos são acolhidos por um residente local ao regressar do Afeganistão.

1989 a 1992:**Assistência e o Fim da União Soviética**

Quando o último soldado atravessou a Ponte da Liberdade em 15 de fevereiro de 1989, as autoridades soviéticas estavam incertas de quanto tempo Najibullah permaneceria no poder. Embora o governo afegão controlasse as cidades e rodovias com uma combinação de Forças convencionais, a KhAD e milícias, o déficit orçamentário e a ameaça insurgente representavam sérios desafios para o governo. Contudo, a saída dos russos estimulou Najibullah, que “adotou medidas muito mais corajosas [com a Política de Reconciliação Nacional] em termos de abertura do governo e da sociedade, estabelecimento de vínculos com chefes tribais e mudança na sua imagem identificada como comunista — iniciativas que ajudaram o governo da RDA a sobreviver até 1992”⁴⁷.

O regime foi desafiado imediatamente — o mujahedin tentou derrubar Jalalabad em abril de 1989, e o Ministro da Defesa falhou em conduzir um golpe de Estado em março de 1990. Apesar dessas emergências, Moscou cumpriu sua promessa de não fornecer apoio militar direto; contudo, Gorbachev prometeu que “mesmo diante de circunstância mais difícil e severa — a eles forneceremos armas”⁴⁸. Surpreendentemente, as Forças afegãs foram eficientes na conquista de Jalalabad e, mais tarde, da fortaleza de Pagham, perto de Cabul. A insurgência, porém, conquistou Khost em 1991, enfraquecendo significativamente o controle do poder por Najibullah. No início de 1992, o General Dostum e sua Legião de Uzbeques passaram para a oposição. Isso, juntamente com o fim da assistência soviética, tornou a queda de Najibullah inevitável.

A URSS continuava fornecendo bilhões de afeganes em apoio à RDA mesmo quando aproximava-se de sua própria extinção⁴⁹. Mais tarde, veio a assinatura do acordo com os EUA para terminar o apoio aos seus respectivos aliados. Quando a assistência soviética cessou em janeiro de 1992, o governo afegão já não podia pagar suas milícias ou as Forças Armadas. Najibullah foi deposto quatro meses depois quando as tropas de Massoud e de Gulbudin Hekmatyar ocuparam Cabul e seus arredores⁵⁰.

Conduzir uma retirada enquanto engajado em um conflito é uma das operações mais difíceis de executar por uma nação ou força militar. A estratégia de saída da União Soviética no Afeganistão, enquanto lutando contra uma insurgência determinada, demonstra claramente a importância de uma liderança vigorosa, uma polícia secreta para controlar a população, poder aéreo, cronogramas e um compromisso de longo prazo para fornecer assistência financeira ao processo. A título de comparação, o governo de Najibullah, apesar das deficiências existentes na República Democrata do Afeganistão, durou um ano a mais do que o governo da República do Vietnã de Nguyen Van Thieu após a partida dos Estados Unidos⁵¹. Há várias lições da era soviética que talvez se apliquem à situação atual no Afeganistão.

A liderança de Mikhail Gorbachev foi essencial na sincronização dos instrumentos do poder em Moscou e Cabul.

Liderança

A liderança de Mikhail Gorbachev foi essencial na sincronização dos instrumentos do poder em Moscou e Cabul. De declarações unilaterais a ultimatoss e engajamentos junto a líderes mundiais, Gorbachev conduziu o processo com mão firme. A disposição de substituir Karmal por Najibullah demonstrou uma abordagem prática para encontrar uma liderança que pudesse harmonizar as correntes políticas durante a partida da URSS. Sua decisão de buscar uma solução militar em 1985 e mais tarde usar seu fracasso para uma estratégia retirada foi brilhante. Finalmente, a desocupação negociada sem o compromisso dos Estados Unidos e do Paquistão de se absterem de interferir foi uma opção difícil, porém pragmática.

Najibullah permaneceu no poder por seis anos devido à sua habilidade de mobilizar os apoiadores do regime e dividir a oposição⁵². Apesar de sua merecida reputação por crueldade e intimidação, Najibullah era “um bom administrador, uma

pessoa de elevado nível de instrução [...] [e um líder que] fez todo o possível para melhorar a situação no Afeganistão”⁵³. Sua Política de Reconciliação Nacional combinou anistia, cessar-fogo, uma nova constituição, reforma agrária, eleições e cooptação de comandantes do mujahedin para diminuir a violência e aumentar a estabilidade. Além disso, seus esforços para transformar o governo em uma democracia parlamentar em 1987 e em um sistema multipartidário em 1990 foram tentativas importantes para integrar politicamente o mujahedin. Em retrospecto, as mudanças políticas teriam tido maior impacto se estivessem em vigor em 1985 para complementar os agressivos esforços militares.

Observam-se várias semelhanças daquele período com a situação do Afeganistão de 2012. O livro *Obama's Wars* (“As Guerras de Obama”, em tradução livre), de Bob Woodward, atribui ao Presidente norte-americano Barack Obama um papel-chave na elaboração da estratégia afegã, ao determinar os efetivos militares e os cronogramas. Ele tem permanecido distante, contudo, durante sua implementação, atribuindo a seu vice, Joe Biden, o engajamento regular com o Presidente Karzai⁵⁴. Uma interação mais pessoal e rotineira entre os Presidentes Obama, Karzai e o Primeiro-Ministro Yousaf Raza Gilani, do Paquistão, talvez facilite a melhor coordenação da estratégia de saída do Afeganistão.

Lamentavelmente, Karzai tem sido caracterizado como um “indivíduo fraco, não familiarizado com os pressupostos básicos da reconstrução nacional”⁵⁵. Apesar do Programa de Paz e Reintegração do Afeganistão em vigor, ele não tem empregado um plano abrangente como a estratégia de reconciliação nacional promovida por Najibullah para acomodar politicamente o Talibã. Apenas 2.497 integrantes do Talibã se reconciliaram em 2011⁵⁶. Com a próxima eleição presidencial afegã em 2014, surge a oportunidade para os Estados Unidos incentivarem uma lista de candidatos mais fortes. Alguns especialistas sugerem que Abdul Qayyum Katawazai, da Diretoria Nacional de Segurança (DNS), o ex-Ministro do Interior Mohammad Hanif Atmar, Ashraf Ghani Ahmadzai

ou Abdullah Abdullah poderiam proporcionar uma liderança mais efetiva durante a saída da coalizão. A interação pessoal entre as lideranças em Washington e Cabul, um presidente afegão mais forte e uma política viável de Reconciliação Nacional podem auxiliar a retirada dos Estados Unidos do Afeganistão.

Estratégia Militar

A estratégia militar soviética combinava o controle das cidades e da população, a segurança das principais rodovias, um programa intensivo de instrução e equipamento das Forças Armadas do Afeganistão e concentrava nas operações militares as ações para eliminar os redutos insurgentes. Entre 1985 e 1989, a União Soviética ajudou as Forças RDA a ampliar seus efetivos de 252.900 para 329.000 militares, uma força conjunta composta por integrantes da KhAD, Ministério do Interior e Exército. O foco no aperfeiçoamento do adestramento da tropa, diminuição das deserções e treinamento de estados-maiores resultou em uma notável “melhora da qualidade e eficácia das Forças Armadas afegãs [...] já em 1986”⁵⁷. O poder de combate do 40º Exército e das Forças RDA entre 1985 e 1989 assegurava, em média, a presença de 28 militares para cada 1.000 civis, um dado bem acima do nível ideal de segurança durante uma contrainsurgência⁵⁸. As Forças combinadas conduziram uma média de 68 operações de escalão brigada e divisão a cada ano. E, apesar desses níveis, as autoridades soviéticas apenas conseguiram garantir o controle de apenas 26% dos distritos afegãos. Como Gorbachev observou, o problema afegão “não pode ser resolvido por meios militares”⁵⁹.

A estratégia militar atual dos Estados Unidos no Afeganistão é semelhante à do 40º Exército: proteger a população, controlar os principais eixos, combater a insurgência no sul e a leste e treinar e equipar as Forças afegãs. Da mesma forma que a União Soviética, os Estados Unidos têm tido dificuldades em controlar a população (estima-se que apenas 36% dos distritos localizados em porções-chave do terreno estavam sob controle do governo em setembro de 2010) com



Arquivo RIA Novosti, imagem nº 660671 / A. Solomonov / CC-BY-SA 3.0

Entrevista coletiva à imprensa afegã e soviética. Da esquerda para a direita: o Comandante das tropas soviéticas, Gen Div Boris Gromov, e o Vice-Chefe do Departamento de Propaganda do Comitê Central do Partido Comunista, Vladimir Sevruk.

muito menos poder de combate: uma relação de 11,2 integrantes das forças de segurança para cada 1.000 civis⁶⁰. Com um declínio projetado no poder de combate afegão e da coalizão, os Estados Unidos e seus aliados afegãos estão no limite de seus recursos em termos de segurança. Conforme o número de forças declinar, decisões difíceis terão de ser tomadas. Como a União Soviética em 1987, o melhor papel para os Estados Unidos é treinar, equipar e assessorar as Forças afegãs; proporcionar apoio aéreo e de Inteligência e dar assistência às incursões de forças especiais afegãs. A transição para essa estratégia reduzirá a perda de efetivos dos EUA, mas provavelmente aumentará as baixas entre os integrantes das Forças de Segurança Nacional (ANSF) acima da atual taxa anual de 1,4% da Força⁶¹.

As Forças de segurança afegãs já atingiram os seguintes efetivos: Polícia Secreta - 22.000; Polícia

Nacional-143.000; e Exército Nacional-179.610 militares⁶². Semelhante à era soviética, os Estados Unidos têm tido dificuldade em desenvolver o aperfeiçoamento da Força, solucionar questões de disciplina e treinamento e limitar as deserções. Com o declínio dos efetivos, investir no aumento dos quadros da Polícia Secreta talvez possa compensar a redução do poder de combate por meio da capacidade dessa corporação de controlar a população e desenvolver Inteligência relacionada ao Talibã⁶³.

Uma área em que os Estados Unidos estão muito defasados em relação à União Soviética é no desenvolvimento de uma força aérea. A força aérea afegã atual consiste de 4.956 componentes, que operam 33 *Mi-17* e 9 *Mi-35* helicópteros de ataque⁶⁴. Até 2016, a Força deverá ser ampliada para 8.000 integrantes e uma frota de 145 aeronaves, incluindo mais helicópteros de ataque e 20 *A-29 Super Tucano*, aeronaves de

ataque de asa fixa⁶⁵. Em contraste, no auge da era soviética, a Força Aérea afegã possuía um efetivo de 7.000 componentes, que operavam cerca de 240 aeronaves de ataque, incluindo *MiG-21*, *Su-7* e *Mig-17*; 150 helicópteros e 40 aeronaves de transporte⁶⁶. O desenvolvimento do poder aéreo afegão de asas fixas e rotativas é essencial para o transporte, reconhecimento e poder de fogo durante a transição; a meta para 2016 talvez seja tarde demais.

O Plano de Transição

A União Soviética desenvolveu e implementou um efetivo plano de transição para se retirar do Afeganistão. Como Gorbachev declarou, “uma meta clara foi estabelecida — acelerar nosso processo visando a criar um relacionamento amigável com o país e então sair [...] todas nossas ações em todos os campos — político, diplomático e econômico” precisam ser sincronizadas⁶⁷. Uma cronologia interna para exercer pressão no governo Najibullah para que este assumisse a responsabilidade da guerra contra os talibãs, um prazo externo para forçar decisões e uma “afeganização” da guerra em fases combinadas que permitisse o 40º Exército realizar a transição de suas responsabilidades para a RDA e deixasse o país.

Em 1986, o Kremlin acreditava que as autoridades afegãs estavam satisfeitas em observar e deixar o 40º Exército combatendo o mujahedin. Para mudar essa mentalidade, Gorbachev incumbiu Karmal e depois Najibullah de unificarem o Afeganistão em um prazo de dois anos conforme o 40º Exército preparava sua retirada. O planejamento e a execução de uma meticulosa retirada militar evitou que o Afeganistão mergulhasse no caos. Os prazos finais tiveram seu efeito pretendido — como Gorbachev disse, “Eles entraram em pânico em Cabul quando descobriram que tínhamos a intenção de sair”⁶⁸.

Os prazos finais voltados para a comunidade internacional objetivaram estimular as negociações em Genebra. O primeiro exemplo ocorreu em fevereiro de 1986 quando Gorbachev anunciou ao Congresso do Partido Comunista que

“Gostaríamos, no futuro próximo, de trazer as Forças soviéticas [...] de volta à sua terra natal. O cronograma foi desenvolvido em conjunto com o lado afegão para uma saída passo a passo”⁶⁹. As ofertas a Washington em setembro de 1987 de sua execução em um cronograma de nove a doze meses exerceu um papel essencial para reanimar as negociações que levaram aos Acordos de Genebra. Finalmente, o cronograma acordado foi utilizado para negar as solicitações adicionais do governo Najibullah por mais assistência militar depois do prazo final de 15 de fevereiro.

A “afeganização”, ou o fortalecimento das Forças Armadas do Afeganistão, a passagem gradual do controle do governo afegão, e a “dessovietização” da guerra ocorreram em duas fases — 1985 a 1987 e 1988 a 1989⁷⁰. Entre 1985 e 1987, o 40º Exército e as Forças de segurança da RDA compartilharam a responsabilidade da guerra, enquanto aos poucos o país assumia gradualmente a liderança e as Forças soviéticas desengajavam. Entre 1988 e 1989, o 40º Exército concentrou seus esforços na retirada enquanto ajudava seus aliados com apoio aéreo. Os números das baixas entre 1985 e 1989 refletiram claramente a transição — as soviéticas diminuíram em média 32% ao ano, enquanto as afegãs aumentaram em 28%⁷¹.

Os Estados Unidos têm anunciado vários prazos finais para o Afeganistão. Primeiro, em dezembro de 2009, quando o Presidente Obama anunciou a retirada cujo início seria no verão de 2011. Comentários posteriores na Conferência de Lisboa da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) mudaram o prazo final da transição para 2014. Em 2012, o então Secretário de Defesa, Leon Panetta, turvou as águas ao discutir uma data para a transição da segurança em 2013⁷². Tal variedade de prazos para a retirada tem diminuído a influência do cronograma junto à coalizão e ao governo Karzai. Apesar de um possível efeito sobre a insurgência, a Casa Branca precisa definir com firmeza um prazo final para essa retirada para animar o governo Karzai, unir os aliados em torno de seus compromissos com o Afeganistão e proporcionar um limite para o início dos planejamentos.

A Economia Afegã

Ao longo do último século, os governos afegãos dependiam de assistência ou subsídios para a manutenção da estabilidade financeira⁷³. Durante a era soviética, o custo de uma grande força de segurança, elevados pagamentos às milícias e o rendimento limitado oriundo da venda de gás natural e direitos aduaneiros criaram um país insustentável e sem assistência externa. Em 1988, 25% do orçamento do governo veio de assistência externa, enquanto 43% foi financiado pela impressão de dinheiro, o que resultou em hiperinflação⁷⁴. Em última análise, o fator mais influente na queda do Afeganistão foi a falta de assistência externa. Os Estados Unidos e seus aliados precisam prestar atenção a essa lição e comprometerem-se a proporcionar um auxílio de longo prazo ao Afeganistão para garantir a estabilidade futura.

As finanças do governo Karzai em 2012 se assemelhavam às do governo Najibullah em 1989. Entre março de 2010 e março de 2011, o governo afegão arrecadou US\$ 1,9 bilhão em receita⁷⁵. No entanto, as despesas foram de US\$ 17,6 bilhões, que foram cobertas por doações de US\$ 15,7 bilhões dos Estados Unidos e de outras nações⁷⁶. Apesar de possíveis fontes futuras de renda, tais como os impostos das minas de cobre de Aynak, o Afeganistão permanecerá um Estado endividado por muito tempo⁷⁷. Para chegar à “afeganização” da guerra no prazo do final de 2014 e a completa retirada em 2017, os Estados Unidos e seus aliados precisam estar preparados para transferir US\$ 12 bilhões por ano ao Afeganistão até 2017 e US\$ 7 bilhões por ano até 2022 para evitar que o país não retorne às fileiras de Estados falidos⁷⁸. Esses números forçarão o governo Karzai a tomar decisões difíceis, enquanto procura manter o tamanho de suas forças de segurança. Um corte muito rápido da assistência poderá causar uma crise econômica e mais instabilidade. As cúpulas do G-8 e da OTAN representam uma grande oportunidade para se coordenar as doações em apoio à pós-Força

Internacional de Assistência à Segurança (ISAF) no Afeganistão. Como Gorbachev observou, “é melhor pagar com dinheiro do que com as vidas de nosso povo”⁷⁹.

Conclusão

O Afeganistão tem ensinado duras lições sobre os limites do poder para uma série de nações poderosas. A retirada da União Soviética do Afeganistão, porém, não era uma dessas lições. Para o autor Lester Grau, a União Soviética saiu do Afeganistão de uma “forma coordenada, deliberada e profissional. [...] A retirada foi baseada em um coordenado plano diplomático, econômico e militar, permitindo que as Forças se retirassem em ordem e o governo afegão sobrevivesse”⁸⁰. Essa hábil coordenação de todos os elementos do poder nacional não aconteceu até 1989, quando ocorreu uma convergência para uma liderança determinada, estava em curso uma estratégia militar efetiva, foi aceita a interferência externa após a retirada e estabelecido um prazo final definitivo. No final, a experiência da União Soviética sugere que um governo afegão — com assistência e orientação — pode lidar com uma insurgência, mesmo uma que conte com o apoio significativo dos vizinhos afegãos. À luz da presença russa no Afeganistão por uma década, seria mais sensato se os Estados Unidos conduzissem uma liderança mais efetiva a partir de Washington e de Cabul para expandir a Força Nacional de Segurança, equipar e treinar uma força aérea que possa apoiar as operações de contrainsurgência, estabelecer um firme prazo para o final de 2014 para o Afeganistão assumir suas responsabilidades e completar sua retirada em 2017, conseguindo o compromisso de doadores pós-guerra na garantia de US\$ 12 bilhões entre 2013 e 2017 e US\$ 7 bilhões entre 2017 e 2022. Essas mudanças capacitariam os Estados Unidos a buscarem uma estratégia de saída do Afeganistão deixando um regime estável e uma força militar capaz e apoiada por um compromisso de assistência em longo prazo.**MR**

REFERÊNCIAS

1. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War: How a Superpower Fought and Lost*, traduzido e editado por Lester W. Grau e Michael A. Gress (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2002), p. 1.
2. RUBIN, Barnett R. *The Fragmentation of Afghanistan: State Formation and Collapse in the International System* (New Haven, CT: Yale University Press, 1995), p. 146.
3. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, p. 12, 20 e 27.
4. Bob Gates, citado em ANDREW, Christopher e MITROKHIN, Vasili. *The World Was Going Our Way: The KGB and the Battle for the Third World* (New York: Basic Books, 2006), p. 415; *The Russian General Staff, The Soviet-Afghan War*, p. 32-33.
5. Consulte GIUSTOZZI, Antonio. *War, Politics, and Society in Afghanistan* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2000), p. 271; URBAN, Mark. *War in Afghanistan* (New York: St. Martins Press, 1990), p. 317; e <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan>, acesso em: 4 dez. 2011.
6. GRAU, Lester W. "Breaking Contact Without Leaving Chaos: The Soviet Withdrawal from Afghanistan", *The Journal of Slavic Military Studies* 20, no. 2 (June 2007): p. 237.
7. Mais 14.100 homens se juntaram às Forças Armadas em 1985. Consulte GIUSTOZZI, War, Politics, and Society in Afghanistan, p. 266; The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, p. 12, 20 e 27; e OLIKER, Olga. *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime: The Soviet Experience* (Santa Monica, CA: Rand Arroyo Center, 2011), p. 26, 33 e 61.
8. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 133.
9. OLIKER, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 31.
10. *Ibid.*, p. 47.
11. KALINOVSKY, Artemy M. *A Long Goodbye: The Soviet Withdrawal from Afghanistan* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2011), p. 100.
12. As taxas de câmbio usadas no artigo são de 1985: 60.72 Afeganes = 1 Rublo e 50.6 Afeganes = 1 US Dólar; GIUSTOZZI, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 233.
13. MARSHALL, Alex. "Managing Withdrawal: Afghanistan as the Forgotten Example in Attempting Conflict Resolution and State Reconstruction," *Small Wars and Insurgencies* 18, no. 1 (April 2007): p. 71.
14. KALINOVSKY, *A Long Goodbye*, p. 89.
15. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 146.
16. KALINOVSKY, *A Long Goodbye*, p. 99.
17. OLIKER, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 71-81; RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 156.
18. OLIKER, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 43.
19. *The Russian General Staff, The Soviet-Afghan War*, p. 32-33.
20. *Ibid.*, p. 331.
21. EKEDAH, Carolyn e GOODMAN, Melvin. *The Wars of Eduard Shevardnadze* (State Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1997), p. 189.
22. GIUSTOZZI, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; URBAN, *War in Afghanistan*, p. 317; e <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan>, acesso em: 4 dez. 2011.
23. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 161-165.
24. KALINOVSKY, *A Long Goodbye*, p. 113-114.
25. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 146-147; MARSHALL, "Managing Withdrawal," p. 73.
26. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 147.
27. KALINOVSKY, *A Long Goodbye*, p. 122.
28. KALINOVSKY, Artemy. "Old Politics, New Diplomacy: The Geneva Accords and the Soviet Withdrawal from Afghanistan," *Cold War History* 8, no. 3 (August 2008): p. 388.
29. OLIKER, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 26, 33 e 61.
30. U.S. Department of the Army, *Counterinsurgency*, Army Field Manual 3-24, (Washington, DC: U.S. Department of the Army, 2006), p. 1-13; GOODE, Steven M. "A Historical Basis for Force Requirements in Counterinsurgency," *Parameters* 39, no. 4 (Winter 2009-2010): p. 51.
31. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, p. 33-34.
32. KALINOVSKY, *A Long Goodbye*, p. 130.
33. GIUSTOZZI, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; URBAN, *War in Afghanistan*, p. 317; e <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan>, acesso em: 4 dez. 2011.
34. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 161-165.
35. JONES, Seth. *In the Graveyard of Empires: America's War in Afghanistan* (New York: W.W. Norton, 2009), p. xxv-xxviii.
36. MARSHALL, "Managing Withdrawal," p. 76.
37. EKEDAH e GOODMAN, *The Wars of Eduard Shevardnadze*, p. 188.
38. GRAU, "Breaking Contact Without Leaving Chaos," p. 239.
39. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, p. 28-29.
40. GRAU, "Breaking Contact Without Leaving Chaos," p. 247.
41. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, p. 28-29 e 88-89.
42. GRAU, "Breaking Contact Without Leaving Chaos," p. 257.
43. GIUSTOZZI, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; URBAN, *War in Afghanistan*, p. 317; e <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan>, acesso em: 4 dez. 2011.
44. OLIKER, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 78.
45. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 161-165.
46. *Ibid.*, p. 161.
47. KALINOVSKY, *A Long Goodbye*, p. 107.
48. *Ibid.*, p. 144.
49. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 161-165.
50. *Ibid.*, p. 175.
51. Najibullah durou de 15 Fev 1989 até 16 Abr 1992 (3 anos e 2 meses). Thieu durou de 29 Mar 1973 até 30 Abr 1975 (2 anos e 1 mês).
52. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 154.
53. ANDREW e MITROKHIN, *The World Was Going Our Way*, p. 411.
54. WOODWARD, Bob. *Obama's Wars* (New York: Simon and Schuster, 2010), p. 66.
55. BOONE, Jon e WALSH, Declan. "US Scrambles to Restore Afghan Relations after WikiLeaks Revelations," *The Guardian*, 3 Dec. 2010.
56. U.S. Department of Defense, *Report on Progress Towards Security and Stability in Afghanistan* (Washington, DC: United States Government, October 2011), p. 90.
57. MARSHALL, "Managing Withdrawal," p. 76.
58. GOODE, "Historical Basis for Force Requirements in Counterinsurgency," p. 51.
59. OSTERMANN, Christian F. ed. "Record of a Conversation of Grobachev and Najib, 20 July 1987," *The Cold War International History Project (CWIHP) Bulletin* 14/15 (2003-2004): p. 159.
60. LIVINGSTON, Ian S. e O'HANLON, Michael. *The Afghanistan Index: Tracking Variables of Reconstruction and Security in Post 9/11 Afghanistan* (Washington, DC: Brookings, January 30, 2012), p. 16, disponível em: <http://www.brookings.edu/~media/programs/foreign%20policy/afghanistan%20index/index20120516>, acesso em: 29 fev. 2012.
61. Em 2010, o efetivo total das Forças de Segurança afegãs era 243.000. As baixas chegaram a 2.113 soldados mortos e 1.498 feridos. Isso resultou em uma porcentagem de baixas de 1,4% da Força por ano. Para mais informações consulte LIVINGSTON e O'HANLON, *The Afghanistan Index*, January 30, 2012, p. 6 e 14.
62. LIVINGSTON e O'HANLON, *The Afghanistan Index*, January 30, 2012, p. 6.
63. Comandei um batalhão de infantaria nas Províncias de Paktika e de Ghazni, no Afeganistão, entre 2010 e 2011. Constatei que a NDS era o grupo ANSF mais profissional nas operações de contrainsurgência

nas duas províncias.

64. U.S. Department of Defense, *Report on Progress Towards Security and Stability in Afghanistan*, p. 32.

65. LEKIC, Slobodan. "Afghan Air Force Learns to Fly—And Fix Aircraft," *The Boston Globe*, 18 Jan. 2012.

66. OLIKER, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 48-51.

67. OSTERMANN, ed. "Notes from the Politburo Meeting 13 November 1986," *CWIHP*, p. 144.

68. *Ibid.*, p. 144.

69. GRAU, "Breaking Contact Without Leaving Chaos," p. 238.

70. Consulte The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, p. 13-14, para a abordagem soviética, e PALMER, Dave, *Summons of the Trumpet* (New York: Presidio Press, 1978), p. 268-279, para uma discussão do método dos EUA para a "vietnamização" no Vietnã do Sul.

71. GIUSTOZZI, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; URBAN, *War in Afghanistan*, p. 317; e <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan>, acesso em: 4 dez. 2011.

72. WHITLOCK, Craig e DEYOUNG, Karen. "Panetta: U.S. and NATO

Will Seek to End Afghan Combat Mission Next Year," *The Washington Post*, 1 Feb. 2012.

73. BARFIELD, Thomas. *Afghanistan: A Cultural and Political History* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010), p. 6.

74. RUBIN, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 162.

75. The World Bank "Transition in Afghanistan: Looking Beyond 2014," disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTAFGHANISTAN/Resources/AFBeyond2014.pdf>, acesso em: 9 mar. 2012.

76. *Ibid.*

77. O Banco Mundial estima que em 2021 o déficit orçamentário será de 25% do PIB ou seja US\$ 7,1 bilhões.

78. Recentemente, Joseph Collins recomendou um plano de ajuda internacional para proporcionar US\$ 20 bilhões por ano até 2017. Para mais informações consulte COLLINS, Joseph J. "Post-ISAF Afghanistan: The Need for a '15:20 Program,'" *Small Wars Journal*, 8 Jan. 2012.

79. OSTERMANN, ed. "Notes from Politburo Meeting, 21-22 January 1987," *CWIHP*, p. 146.

80. GRAU, "Breaking Contact Without Leaving Chaos," p. 235.



A Teoria dos Elétrons sobre a Liderança: Capacitando Comandantes a *Realmente* Conhecer Suas Organizações

General de Brigada Richard Longo e Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty, Exército dos EUA

Na vizinhança de Bayji, Iraque, a companhia encarregada da defesa da base de operações avançadas prepara uma patrulha de combate para conduzir uma missão de contrarreconhecimento. O comandante da brigada, um coronel, decidiu participar da missão para avaliar a segurança geral da base e certificar-se de que seus comandantes subordinados estão cumprindo suas intenções e orientações quanto aos padrões operacionais e procedimentos para o exercício da liderança. Embora o comandante da companhia e o comandante de pelotão também estejam acompanhando a execução da patrulha, um jovem sargento, em função de comando, se destaca, executando suas atribuições e exercendo sua liderança junto a seus subordinados, satisfazendo com habilidade todos os critérios e normas estabelecidos pelo escalão superior.

Subtenente Robert Sweeney, 81ª Brigada de Combate da Guarda Nacional do Exército dos EUA, Estado de Washington, conversa com outros militares durante um adestramento na Base de Operações Q-West, Iraque, 06 Fev 09.
Exército dos EUA

O coronel vai embora, impressionado com a qualidade da execução da missão, mas inseguro se aquele caso fora uma “anomalia”. Inquieto, ele retorna para o centro de operações táticas. Conforme reflete sobre o sucesso da missão, o profissionalismo, a disciplina dos oficiais subalternos e o bom planejamento da conduta, ele ainda está insatisfeito, pois não possuía tempo suficiente para acompanhar todas as patrulhas.

A “TEORIA DOS ELÉTRONS sobre a Liderança” é mais ou menos uma mistura da física elementar com as

lições aprendidas, conforme oficiais e sargentos progridem por níveis sucessivos de autoridade, responsabilidade e prestação de contas. De acordo

O General de Brigada Richard Longo é atualmente o subcomandante do Exército dos EUA na Europa. Sua experiência profissional inclui o Comando da Força-Tarefa Interagências Conjunta no Afeganistão. É mestre em Economia pela Oklahoma University.

O Tenente-Coronel Joe Doty, da Reserva Remunerada, trabalha no desenvolvimento da liderança na Escola de Medicina da Duke University. Formou-se pela Academia Militar de West Point, foi comandante de batalhão e vice-diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército (CAPE).

com a Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança* (ADP 6-22 — *Army Leadership*), uma das principais responsabilidades de um comandante é ter e gerar confiança. Uma forma tangível de conquistá-la é buscar conhecer o que está acontecendo nas organizações subordinadas — na ponta da lança, na vanguarda, ou no centro da ação, para aplicar as analogias mais corriqueiras.

Elétrons e Liderança

O que isso tem a ver com elétrons? Elétrons são elementos constituintes dos átomos, assim como as Unidades subordinadas são organizações básicas constituintes das Forças Armadas. Em um curso de Física Geral, o professor esclarece a seus alunos que a ciência não nos permite ver um elétron em seu estado natural; é invisível para nós. A única maneira de enxergá-lo é iluminando-o. Infelizmente, a aplicação de luz sobre um elétron altera o seu estado. Da mesma forma, quando um comandante visita uma Unidade subordinada, a presença dele, semelhante à luz sobre um elétron, altera o estado natural da Unidade. O comandante precisa entender e minimizar esse fenômeno enquanto busca uma avaliação precisa (baseada na verdade) da Unidade e não deixar se enganar pelo potencial de um espetáculo organizado para deixar uma boa impressão.

Um comandante de brigada bem sucedido descreve essa habilidade como discernimento — uma competência vital para oficiais superiores.

Um comandante pode empregar os cinco métodos a seguir para ajudá-lo a avaliar suas Unidades subordinadas sem “perturbar os elétrons”:

Presença contínua. A solução identificada por “presença contínua” envolve constantes ações iterativas por parte do comandante, tornando sua presença tão familiar que já não gera a “agitação do elétron sob efeito da luz” — a presença do comandante torna-se parte do ambiente. Nesse ponto, o comandante consegue ver a Unidade em seu estado natural. A dificuldade óbvia dessa solução é que ela não é sustentável. A presença contínua exige tempo demais do comandante e,

inevitavelmente, algumas Unidades serão excluídas ou outras responsabilidades importantes serão negligenciadas.

Unidade-modelo. Uma alternativa à presença contínua é a seleção de uma Unidade-modelo, ou seja, uma organização que, devido à sua missão, localização ou qualquer outro aspecto dinâmico específico ou apropriado, serviria para representar um grupo maior de Unidades. Assim, por meio da inferência, a Unidade-modelo permitiria ao comandante “ver” mais Unidades do que na realidade poderia visitar. Obviamente, o comandante precisa dedicar muita atenção e juízo na escolha de uma Unidade-modelo, pois esta deve representar fielmente a composição, as características e a natureza das demais Unidades.

Enviar um representante. Uma terceira solução para a questão da presença é o comandante permitir que um representante sirva de olhos e ouvidos nas Unidades. Um comando tem frequentemente empregado oficiais, subtenentes, capelães ou equipes de inspeção para exercer esse papel, porém tais representantes enfrentam o mesmo problema de agitação ou de um “espetáculo organizado para dar uma boa impressão” diante de suas presenças. A capacidade de um representante realmente “ver” uma Unidade depende muitas vezes do que ocorre após a sua partida. Se a visita é rotineiramente seguida por algum tipo de relatório negativo, a transparência e a confiança do comando ou Unidade subordinada irão evaporar, e o representante não será mais capaz de ver a Unidade da mesma forma que o comandante que representa. Aqui, a transparência é fundamental.

Uma técnica bem sucedida está no emprego de jovens oficiais e sargentos ajudando o comandante a ver as Unidades. Como exemplo, alguns oficiais superiores têm feito uso de seus motoristas para conversar com os integrantes de uma Unidade para ampliar os dados sobre a mesma. Os motoristas são facilmente reconhecidos por sua função e associação com “o chefe” — é comum que os soldados conversem francamente com eles. Frequentemente, os militares mais jovens aproveitam essas oportunidades para transmitir uma mensagem ao chefe sem realmente contar com



A conversa informal entre os militares de uma OM com representantes do escalão superior durante uma visita é uma excelente oportunidade para também conhecer melhor a Unidade subordinada. Afeganistão, 16 Jan 12.

uma política de “portas abertas” ou a oportunidade de sua presença.

Mais uma vez, isso se torna um assunto de confiança entre comandantes. Os oficiais superiores devem estar abertos a receber dados de fontes de informações como essas, moderando ao mesmo tempo suas ações decorrentes, até que tenham um entendimento completo do contexto, usualmente obtido durante reuniões com os comandantes de Unidade. Como ocorre na maioria dos ambientes operacionais, a reação exagerada com base em apenas uma única fonte de informações e sem o devido esclarecimento junto ao interessado pode, às vezes, ser pior do que nenhuma reação.

Um comandante integrante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC) costumava visitar as Unidades de treinamento de combate básico acompanhado de um sargento “destaque do ano”. Quando chegava a uma base de adestramento, normalmente o

respectivo comandante o acompanhava durante a visita ou inspeção, mas o sargento ficava livre para caminhar pela Unidade, explorar, conversar com seus pares, para mais tarde relatar o que viu, ouviu e percebeu. Esse *feedback* era oportuno e precioso.

Outra técnica comum para um comandante que queira ver a realidade em suas Unidades é exigir algum tipo de apresentação padronizada, podendo ser um PowerPoint, quando os comandantes subordinados realizam suas apresentações sobre os dados de suas respectivas Unidades. Todos nós já participamos de *briefings* com base em uma série de slides que ilustram ou esclarecem aquilo que o escalão superior precisa saber. Os *briefings* frequentemente incluem indicadores-chave do estado de prontidão da Unidade— tripulações qualificadas, situação da preparação para o desdobramento, etc., — porém muitas vezes acrescentam assuntos ou dados de interesse questionável à visita ou inspeção em tela, tais como, por

exemplo, participação na Construção da Equipe da Família Exército (Army Family Team Building), parcerias com escolas públicas ou o número de especialistas sendo recomendados para promoção. Determinados assuntos são importantes para o escalão superior, porém devem ser apresentados somente se estiverem relacionados aos objetivos da inspeção ou visita.

Telescópio focado. Uma outra solução para a questão do realmente “ver” uma Organização Militar (OM) subordinada em seu estado natural está no emprego do método “telescópio focado”. A técnica consiste em selecionar uma data importante ou um evento operacional que represente uma grande fotografia das Unidades participantes da atividade. O escalão superior utiliza essa técnica como uma lente para observar um item ou uma operação específica e avaliar, em um curto espaço de tempo, muitas Unidades. É o momento em que o comandante deve assegurar-se que está concentrado nos objetivos da avaliação — seja um atributo indicador ou o que o comandante realmente deseja ver — e conhecer. Acompanhar uma análise pós-ação de uma operação, por exemplo, serve como uma oportunidade para se avaliar o desempenho geral das Unidades envolvidas.

Aprender o que se deve procurar. Finalmente, considerando que o escalão superior não tem tempo para visitar cada Unidade subordinada com frequência suficiente para tornar-se parte do ambiente (outro elétron, talvez), este deve, por ocasião de uma inspeção, realmente ver e sentir uma Unidade, mesmo quando não está em seu estado natural. Quando, por exemplo, o comandante da OM inspecionada coloca em destaque seus melhores militares, a autoridade deve também buscar informações sobre aqueles que estão na “sombra”. Quando o comandante subordinado conduz o inspecionador para uma determinada sala d’armas, este deve insistir em também visitar uma outra instalação, selecionada aleatoriamente. Enquanto recebe informações sobre uma operação bem sucedida, a autoridade deve também questionar sobre uma missão malsucedida e quais os ensinamentos a Unidade incorporou com base

nas lições aprendidas. O escalão superior pode observar uma ordem preparatória, um ensaio, um evento de adestramento ou uma análise pós-ação. É importante que a visita não seja agendada. O comandante precisa aparecer sem um aviso prévio.

O comandante precisa aparecer sem um aviso prévio.

Diversas forças trabalharão para evitar que uma visita inopinada ocorra. Os comandantes subordinados farão de tudo para alterar a programação da OM para reduzir as oportunidades. O Assistente-Secretário (ou Ajudante) — se o comandante superior possuir um — dará o alerta para impedir que o tempo da autoridade não seja desperdiçado. Ao estabelecer um clima de confiança e orientar claramente o que se deseja, o escalão superior estará contribuindo para superar a resistência natural de mostrar a fotografia real da OM — boa ou ruim.

O escalão superior que realmente deseja “ver” suas Unidades subordinadas usará uma combinação desses métodos. Embora a presença seja importante, visitas constantes são informativas, mas impraticáveis. Os representantes aumentam o alcance do escalão superior, porém precisam contar com a confiança tanto do comandante superior quanto dos comandantes subordinados — ou os representantes não serão capazes de ver nada mais do que poderia ser identificado por seu comandante. Os *briefings* padronizados são úteis e podem permitir a identificação de problemas organizacionais e sistêmicos; mas podem tornar-se “sugadores de oxigênio” quando ficam abrangentes e irrelevantes. Uma Unidade-modelo talvez ofereça à autoridade visitante uma amostra representativa apropriada, mas todos os militares da guarnição merecem a atenção do tempo pessoal do comandante e todos os benefícios derivados dessa interação pessoal. Cabe ressaltar, finalmente, que considerando a artificialidade de uma visita oficial, é difícil o desenvolvimento das habilidades que capacitam um comandante

a ver a essência e o coração de uma Unidade. Essa habilidade para discernir é conquistada somente com vivência profissional.

O comandante que consegue avaliar suas Unidades subordinadas em seu “estado natural” é conhecedor do estado de prontidão de sua Grande Unidade ou Grande Comando e estará mais capacitado a vincular os escalões estratégico,

operacional e tático de forma mais harmoniosa. O comandante avaliará com mais precisão se suas orientações e intenções estão alcançando todos os escalões subordinados. Por meio do entendimento do efeito agitador da “luz” fornecida pela presença, o escalão superior pode adotar os passos descritos neste artigo para “conhecer” seus próprios elétrons.**MR**

A Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução

General de Divisão (Reserva) Frederic J. Brown, Exército dos EUA

A RECONSTRUÇÃO DO EXÉRCITO dos Estados Unidos da América (EUA) após um emprego extraordinariamente longo e complicado é um desafio. O Exército está severamente desgastado pelo comprometimento prolongado com a “longa guerra”, situação essa exacerbada pelas pressões convergentes da contínua transformação e reorganização para o futuro (tarefas descritas por um integrante do Estado-Maior do Exército como sendo a de “desenvolver o projeto de uma aeronave em

pleno voo”). As intensas demandas da missão já duram mais de uma década. Além disso, devemos também acrescentar os estresses sociais nacionais, tais como o aumento das exigências operacionais para o segmento feminino e a abertura do tema sobre relacionamento entre integrantes do mesmo sexo.

Mesmo assim, o Exército dos EUA responde bem, inovando enquanto reorienta-se e reconstrói suas capacidades. As modificações na estrutura modular das brigadas para criar

O General de Divisão Frederic Brown, Ph.D, passou para a Reserva Remunerada do Exército dos EUA em 1989, após 32 anos de serviço em várias funções de comando e estado-maior. É graduado pela Academia

Militar de West Point e pelo Graduate Institute, na Genebra, Suíça, onde concluiu seu mestrado e doutorado. Já publicou vários livros e artigos sobre assuntos de segurança nacional.



1º Ten Cav Justin Koper, do 1º Rgt/4ª Bda Cav, na função de guia de um comboio militar, aponta aos demais chefes de fração da Coluna de Marcha os locais com probabilidade de incidentes na rota de aproximação para a Base de Operações Avançadas Wilson. (Sgt Raymond Drumstar)

as equipes de transição de segurança, visando a apoiar a assistência às forças de segurança [Iraque e Afeganistão], representam exemplos do redesenho institucional destinado a conduzir os trabalhos de estabilização e a ação decisiva¹. Atualmente, o Exército precisa complementar essa resposta organizacional com doutrina, táticas, técnicas e procedimentos (TTP) e desenvolvimento da liderança. As relações obtidas pelo compartilhamento das necessárias aptidões, conhecimento e atitudes, características típicas do “poder brando”, são pré-requisitos para a bem-sucedida Manobra de Armas Combinadas e as Operações de Segurança de Amplas Áreas.

Modificações nos processos de administração do Exército talvez possam também ser necessárias para melhorar a efetividade e a eficiência dos sistemas de geração de forças e operacionais. Semelhante a como as mudanças foram iniciadas no período pós-Vietnã, os aperfeiçoamentos

mais significativos, tanto na abordagem quanto na execução futura, provavelmente virão “de baixo para cima” — dos jovens oficiais e graduados que tenham enfrentado várias vezes o espectro completo dos ambientes operacionais. Os jovens oficiais, parte integrante da atual Geração Y, estão familiarizados com o acesso global por meio da “navegação nas nuvens” e buscam melhores práticas, por meio da gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC), para superar os gargalos organizacionais na busca de melhores práticas. Frustrados pelas restrições impostas pelo Departamento de Defesa, eles esperam transpor os limites da organização, função, nível e cultura para colaborar, da mesma forma como faziam durante o combate — compartilhando o conhecimento rotineiramente, sem desrespeitar as classificações sigilosas, substituindo a cultura de retenção da informação nas repartições da organização ou na sua própria



Fuzileiros Navais dos EUA

Integrantes de uma patrulha, composta por soldados dos Fuzileiros Navais dos EUA, recebem as orientações de um instrutor durante o Curso de Liderança em Combate. Campo de Instrução Bellows, Baía de Kaneohe, Havaí, 30 Jan 12.

função². As práticas e ferramentas necessárias para apoiar essas expectativas precisam estar disponíveis para a reconstrução [do Exército].

Uma forma de gerar as características do “poder brando” é por meio do uso de Equipes de Trabalho (ToL, na sigla em inglês), compostas por oficiais e sargentos de destacado desempenho, que buscam promover uma intensa colaboração sem fronteiras. O desenvolvimento e as evoluções atuais dessas equipes ocorrem imediatamente após o emprego do “poder coercitivo” no caminho da reconstrução do desenvolvimento, à exemplo do testado com sucesso no período pós-Vietnã. O programa Equipes de Trabalho também reflete o resultado dos investimentos nas estruturas de adestramento e instrução, visando a desenvolver líderes adaptáveis e ágeis. Talvez seja instrutivo comparar a tarefa/condições de execução/padrão esperado com o processo de desenvolvimento das aptidões, conhecimento e atitudes.

Um Caminho Pessoal para ToL

Como Diretor do Centro de Estudos da Instrução do Exército (*Army Training Study*) em 1978, fui incumbido de desenvolver e justificar os requisitos para o adestramento do Exército. Na oportunidade, concluí que era necessário racionalizar e focar no adestramento para estruturá-lo. Felizmente, fui designado, em 1979, Assistente do Comandante da 8ª Divisão de Infantaria, comandada pelo Gen Bda Paul Gorman. Este, juntamente com o Gen Ex William DePuy, conduziam os estudos para a criação do Sistema de Instrução do Exército. Graças à extraordinária competência e inteligência do Gen Gorman em planejar exercícios militares enquanto instrutor no Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), ele foi designado para comandar uma Unidade que mais tarde se transformaria no Centro de Avaliação de Instrução do Exército dos EUA na Europa/8ª DE.

No início dos anos 70, o TRADOC e o Instituto de Pesquisa do Exército (*Army Research Institute — ARI*) estabeleceram novas técnicas de adestramento para as Unidades de manobra, que foram consolidadas no chamado Sistema

de Engajamento Tático. A adoção desse sistema gerou frações de valor pelotão e esquadra comprovadamente mais letais e com maior capacidade de sobrevivência. O Gen Gorman concebeu e investiu no desenvolvimento inicial do Sistema de Engajamento Múltiplo Integrado a Laser (*Multiple Integrated Laser Engagement System — MILES*), um equipamento que permitia instruir companhias e batalhões imitando o combate terrestre, força contra força, empregando o laser (com proteção ocular) ao invés de projétil ou outros recursos semelhantes. Em 1977, Gorman foi designado Comandante da 8ª DE (Mecanizada), estacionada na Europa, onde incorporou o Sistema de Engajamento Tático como elemento central do treinamento de prontidão da Divisão. Em 1979, o MILES estava pronto para ser testado operacionalmente, e embora o Gen Gorman não estivesse mais à frente da 8ª DE, esta fora escolhida para conduzir os testes que confirmariam ou não ser um “sistema” de adestramento holístico capaz de aperfeiçoar o adestramento coletivo. O que se buscava com os testes, de fato, era provar que o sistema funcionava como um instrumento realista de execução de tiros diretos para análises pós-ação efetivamente instrutivas.

Como Assistente do Comandante da 8ª DE, conduzi o teste operacional do MILES contando com o apoio do então Major Larry Word, do ARI. Juntamente com destacados oficiais e graduados dos batalhões de provas operacionais, criamos o que tornou-se mais tarde o Sistema Estruturado de Treinamento Coletivo do Exército, que empregava Forças oponentes, controladores e observadores e análises pós-ação integradas e de acordo com a tarefa/condições de execução/padrão esperado. Mais tarde, fui designado para a Vice-chefia do Estado-Maior — adestramento, do TRADOC, quando supervisionei a implantação do Sistema de Engajamento Tático não somente nos exercícios no terreno a cargo do Centro Nacional de Adestramento, mas também nos exercícios no Posto de Comando. A integração do Sistema de Engajamento Tático com os Programas-padrão (PP) foram além de

nossas expectativas. Geramos um crítico “poder coercitivo” para apoiar as operações ofensivas e defensivas.

Logo depois, fui designado para comandar o Centro de Blindados do Exército dos EUA, e responsável pela implantação do carro de combate *Abrams* aperfeiçoado (o *M1A2*). Conscientes dos efeitos do uso de simuladores na instrução (com base em computadores), buscamos amparo na Agência de Projetos Avançados de Pesquisa de Defesa (*Defense Advanced Research Projects Agency*) para desenvolver uma simulação de veículo de combate inteiramente blindado e de baixo custo para apoiar o treinamento com as viaturas *Abrams/Bradley*. O produto original, Simulações em Rede (*Simulation Networking*), foi aprimorado, renomeado e distribuído como Treinador de Combate Tático Aproximado (*Close Combat Tactical Trainer*). Atualmente, devido aos baixos custos da simulação, podemos aumentar significativamente os níveis de experiência da Força embarcada ao exigir frequente treinamento em exercícios obrigatórios de manobra e tiro com os veículos blindados de combate.

Conscientizados pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa no tocante à importância das capacidades de informações emergentes aplicadas ao treinamento, percebemos que o fluxo oportuno de dados entre os veículos de combate poderia prover uma vantagem decisiva no campo de batalha, melhorando sensivelmente o Comando em Combate. Estabelecemos a conexão de dados de combate e o apoio indireto às pequenas frações por meio do Sistema de Informações Veicular, mais tarde identificado por Comando em Combate Força XXI, que se destinava a atender os comandos de brigada e respectivos escalões subordinados (*Force XXI Battle Command Brigade and Below* — *FBCB2*). Tais iniciativas promoveram o aperfeiçoamento dos Sistemas de Comando em Combate até então existentes no Exército. O Comando de Missão surgiu enquanto apoiávamos a elaboração do Manual de Campanha 6.0 — *Comando de Missão (FM 6.0, Mission Command)*, em 2003, recentemente atualizado pela Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão*

(*ADP 6-0, Mission Command*). Este manual afirma que “A base fundamental do Comando de Missão é a construção da confiança e entendimento mútuo entre superiores e subordinados”, o que reflete o aumento do foco na relação interpessoal no âmbito do desenvolvimento do “poder brando”, reforçando também os elementos do “poder coercitivo”, tarefa/condições de execução/padrão esperado³.

Estávamos retornando à tecnologia da informação e, quando começamos a trocar informações de combate, entramos na gestão da informação (GI). Refletindo a preocupação de que os amplos sistemas emergentes de gestão de conhecimento, particularmente o *Army Knowledge Online (AKO)*, não eram suficientemente amigáveis ao usuário, fui designado a chefiar os projetos de gerenciamento da informação. Subsequentemente, vários protótipos de redes de usuário empregados no Iraque demonstraram a provável utilidade tática da TI e do GI. Conforme se tornava mais amigável ao usuário, o AKO gradualmente mostrava seu grande potencial.

Diante dos avanços, percebemos que poderia haver algo a mais que a tecnologia da informação e da GI. Os comandantes agem para que as coisas se tornem realidade. A tecnologia existia para formar grupos de oficiais que colaborariam para melhorar o desempenho dos trabalhos nos fóruns profissionais — hoje reconhecidos *inter alia* [entre outras coisas], como Facebook e o MilSuite no AKO. Influenciado pelo emergente poder de colaboração entre a oficialidade demonstrado no fórum profissional *companycommand.mil*, criado na Academia Militar de West Point, passei a coordenar os trabalhos de gestão do conhecimento (GC) desenvolvendo o chamado Sistema de Conhecimento de Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System* — *BCKS*). Os *blogs* CAVNET, Iron Horse Net, NCO Net e S1 Net prosperaram conforme a mídia social crescia. A GC no Exército foi ampliada, gerando conhecimento aplicável compartilhado. O entendimento aplicável ainda estava por vir.

Quando me foi solicitado que explicasse o BCKS em mais detalhes para o Comando do Exército, conduzi *workshops* em todas as principais

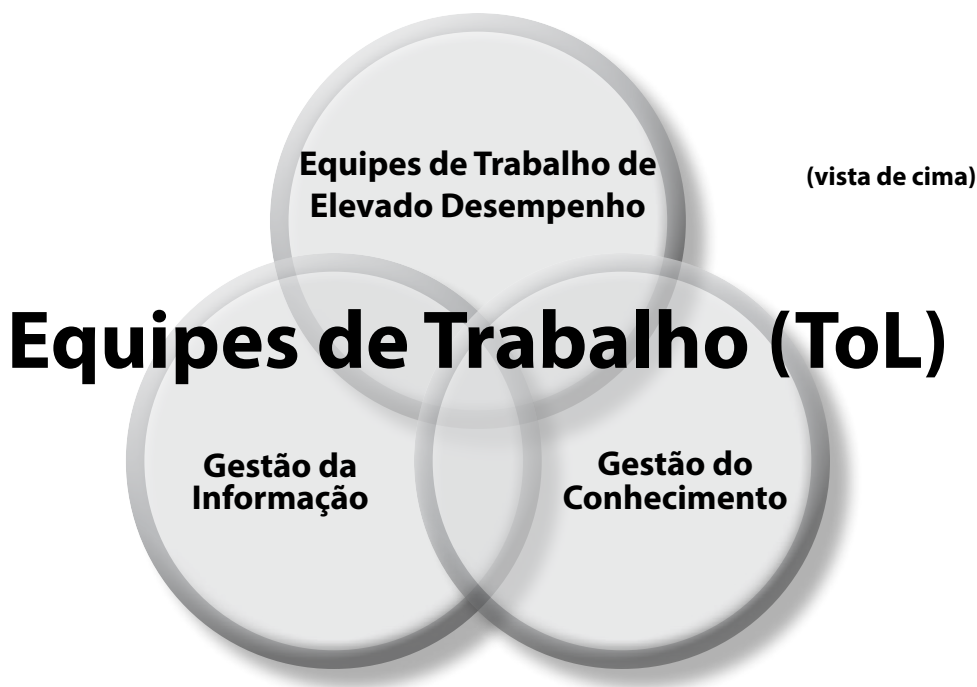


Figura 1 – Equipes de Trabalho (vista de cima)

escolas do TRADOC e em todos os comandos de Corpo de Exército. Cada *workshop* sobre o BCKS engajava o comandante e seus principais subordinados. Após a explicação da capacidade e características do sistema BCKS, seguia-se uma discussão de como poderia ser empregado para solucionar questões de comando levantadas pelos subordinados. O BCKS foi concebido por *eles* para eles, uma ferramenta criada de baixo para cima, não imposta de cima para baixo. Após uma jornada de estudos, os instruídos descreviam ao comandante a proposta de emprego do BCKS. Eu estava disponível para orientar a todos sobre as alternativas para a implantação do BCKS.

Em meio às explicações do sistema BCKS, percebi que o que estávamos fazendo era divulgar o sistema no âmbito de pequenas equipes de oficiais e sargentos, constituídas nas Unidades para aprender o sistema. O GI e o GC eram necessários, mas insuficientes. Quando uma equipe trabalha em um esforço comum, superando limites para desenvolver relacionamentos positivos, essa buscava a praticidade tão desejada pelas cadeias de comando⁴. Rapidamente nos aproximamos da

necessidade de gerar um consenso compartilhado e relacionamentos característicos do “poder brando”. Estávamos entrando na esfera de apoio do Comando de Missão.

Descobri que eu realmente tinha que ponderar sobre *o que*, para depois desenvolver o *como*, para criar equipes que pudessem tirar proveito do GI e do GC do Sistema de Conhecimento do Comando em Combate, tanto por equipes constituídas por pares ou aquelas organizadas pela mistura de postos e graduações. A ideia central desses *workshops* estava na constituição de equipes de trabalho, mais tarde descritas como exercícios de liderança. Os testes de funcionamento do sistema ocorreram simultaneamente no Comando do I Corpo e na 10ª Divisão de Montanha, onde o entendimento compartilhado foi aplicado em equipes de oficiais e sargentos que se preparavam para a missão no Afeganistão.

O próximo passo foi estabelecer o que realmente permitia tornar tais equipes eficientes. Felizmente, a experiência acumulada em 12 anos de comando de Unidades combinadas, que incluía várias visitas de observação a diversos centros de treinamento

de combate, produziu uma hipótese com base na experiência reconfirmada pela pesquisa pessoal contínua por mais cinco anos. O alto desempenho da liderança de uma equipe tem por base as aptidões, o conhecimento e as atitudes compartilhados com a finalidade, confiança e competência entre todos os integrantes da equipe, não importando que essa seja composta por pares, superiores e subordinados. Esses resultados foram registrados em vários documentos contemporâneos⁵.

Influenciado pelo crescente êxito do BCKS no Exército, o Gen Ex John Craddock, Comandante do Comando Europeu dos EUA (EUCOM), solicitou-me que implantasse a gestão da informação e do conhecimento no EUCOM — Conjunto, Interagências, Intergovernamental e Multinacional (JIIM, na sigla em inglês). Conduzimos vários *workshops* em todas as seções do quartel-general daquele Comando e nos dez Gabinetes de Colaboração de Defesa e suas respectivas equipes.

Àquela altura, o aperfeiçoamento da GI e GC quase tinha se tornado secundário; o resultado desejado era a formação de equipes de alto desempenho nos diversos limites do JIIM: organização, função, nível e cultura. Em 2007, renomeei o esforço para Equipes de Trabalho (*Teams of Leaders — ToL*), representando-o essencialmente como um diagrama *Venn*, que existia na interseção da gestão da informação, gestão do conhecimento e a formação de equipes de liderança de alto desempenho⁶. Uma cultura ToL tanto no EUCOM quanto ligada em rede verticalmente do estado-maior conjunto até as organizações da “linha de frente”, provendo liberdade para a colaboração intensiva entre as equipes inteiramente operacionais. Esses três componentes do ToL, interagindo, facilitavam um ambiente colaborativo contínuo, a formação de equipes e geravam uma confiança compartilhada, capacitando a tomada de decisão e a execução das operações JIIM, enquanto compartilhavam rapidamente o

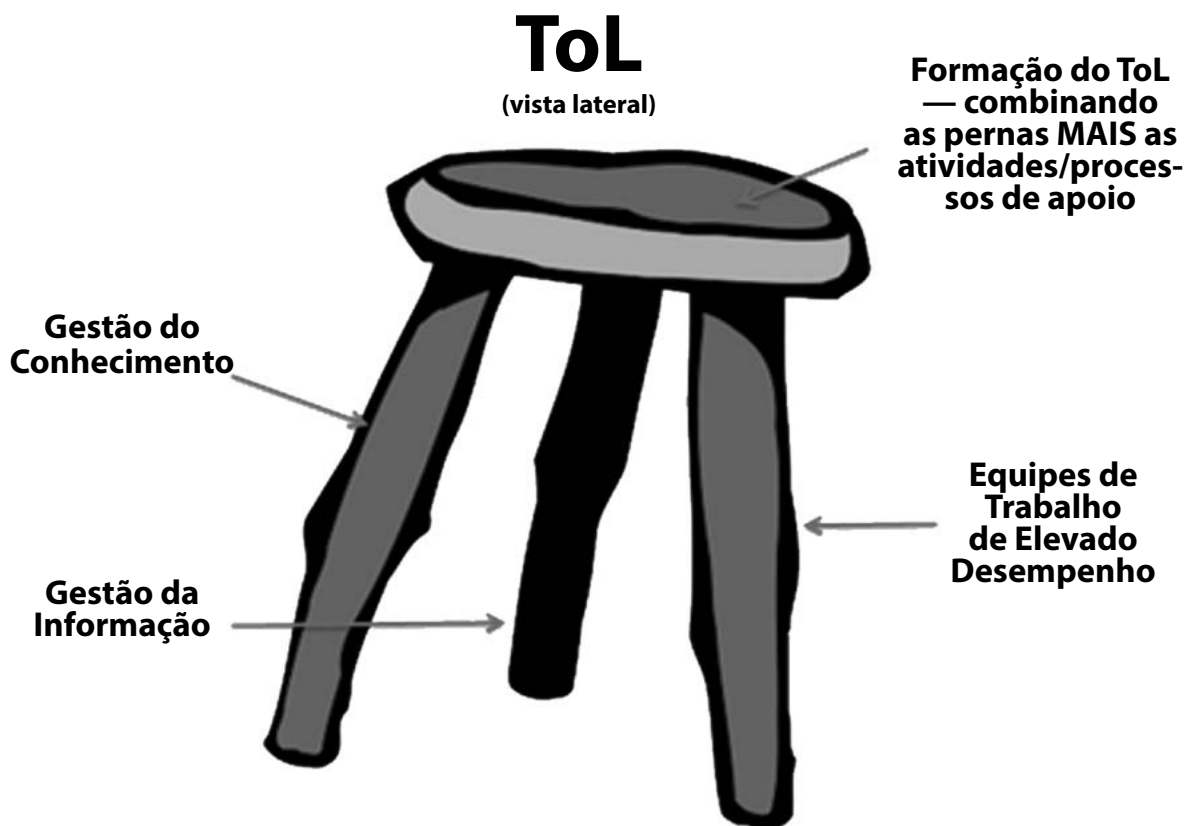


Figura 2 – Equipes de Trabalho (vista lateral)

aprendizado. Nas figuras 1 e 2 estão dois aspectos do esquema conceitual — visto de cima e uma visão lateral. A visão lateral talvez seja a mais indicativa do conceito porque a apresentação de um “banquinho” acentua mais o ToL que a representação no diagrama Venn. A essência do valor agregado do ToL é a combinação das pernas que suportam o assento do banquinho de acordo com a vista lateral. O ToL é o banquinho completo; seu assento torna-se uma finalidade obediente ao ToL, não apenas as pernas. Um assento bem construído parece ser a chave do sucesso para a introdução e a subsequente institucionalização do ToL.

O foco dessa longa explicação é influenciada pelas ideias pessoais e a lembrança dos processos envolvidos no desenvolvimento do Sistema de Instrução do Exército, quando de modo similar também desenvolvemos equipes de trabalho — testar, corrigir, testar —, ao longo da última década, para abordar um desafio atual de equivalente magnitude, isto é, desenvolver a liderança

entre os integrantes da instituição na busca do alto desempenho nas relações profissionais, empregando a tecnologia da informática/GI e GC no âmbito da organização, função, nível e cultura, em apoio aos programas e políticas de segurança nacional⁷.

O Gen Ex Bantz J. Craddock, Comandante do EUCOM/SACEUR (Comando Supremo Aliado da Europa) entre 2007 e 2009, registrou o seu reconhecimento positivo quanto a técnica ToL utilizada no EUCOM. Ele ressaltou:

“Uma das duas conquistas mais significativas durante meu período de permanência à frente do EUCOM foi a adoção do conceito Equipes de Trabalho pela organização militar. Sem dúvida, o ToL foi e permanece uma ferramenta para capacitar estados-maiores de elevado desempenho, ampliar a comunicação horizontal e vertical e compartilhar prioridades e focos de esforço. O ToL não é uma solução milagrosa, um pó mágico, e sim a aplicação de procedimentos atuais, discutidos



Guarda Nacional do Exército dos EUA

Gen Bda Patrick Murphy, Ajudante-Geral da Guarda Nacional do Estado de Nova York, apresenta ao Gen Ex Frank Grass, Chefe do Departamento da Guarda Nacional, um relato da situação nas áreas afetadas pelo Furacão Sandy em Nova Jersey e Nova York, 02 Nov 12.

e efetivados por profissionais talentosos. O processo inicia com uma série de descobertas que rapidamente surgem das discussões no grupo. Embora dificultado pelo crescimento do comando, graças ao ToL, e com base no precedente ao ToL, estou cada vez mais entusiasmado sobre o que esse programa oferece às organizações multinacionais e ao governo dos EUA como um todo”.

...o potencial de desempenho do ToL — GI x GC x formação de equipes de alto desempenho — é equivalente ou talvez maior que o desempenho do paradigma Controlador/Observador x Forças Operacionais x Análise Pós-Ação x Sistemas de Informações do bem-sucedido Sistema de Instrução do Exército.

Por ser pessoalmente responsável por vários caminhos paralelos de desenvolvimento do Sistema de Instrução do Exército nos últimos 30 anos, tanto no “poder coercitivo” quanto no “poder brando”, genericamente identificado por Equipes de Trabalho, acredito que o potencial de desempenho do ToL — GI x GC x formação de equipes de alto desempenho — é equivalente ou talvez maior que o desempenho do paradigma Controlador/Observador x Forças Operacionais x Análise Pós-Ação x Sistemas de Informações (OC x OPFOR x AAR x IS) do bem-sucedido Sistema de Instrução do Exército. Equiparo os aspectos positivos do ToL no desenvolvimento da liderança de alto desempenho pelo compartilhamento de aptidões, conhecimentos e atitudes, empregando a gestão da informação e do conhecimento em apoio ao Comando de Missão e aos comandos JIIM, com os “bons aspectos” do Sistema de Instrução do Exército que identifica os benefícios de instrução diante das interações dos Controladores/Observadores, análise pós-ação, conhecimento e atitude. Os dois representam avanços revolucionários que beneficiam a arte e a ciência para aperfeiçoar significativamente o desempenho das

equipes de profissionais. Juntos, em apoio à arte do comando e à ciência do controle, ambos podem ser estrategicamente decisivos.

O domínio da tarefa, condição de execução e padrão esperado previsto no Sistema de Instrução do Exército é o “poder coercitivo” altamente efetivo e essencial para o sucesso das operações ofensivas e defensivas. O desenvolvimento de relações positivas entre diversas equipes de trabalho, por meio do compartilhamento do conhecimento, aptidões e atitudes, garante o “poder brando” necessário ao sucesso das operações de estabilização e de apoio às autoridades civis⁸. Parece certo considerar também o modelo para a aplicação nos Comandos JIIM nas ações de apoio militar à garantia da lei e da ordem.

Construindo o “Assento do Banquinho ToL”

Todos os importantes aspectos evidenciados no compartilhamento de dados e informações, desenvolvimento do conhecimento e, finalmente, a aplicação desse entendimento para resolver um problema militar, devem servir para aperfeiçoar o processo decisório. Mas isso não é a realidade. Frequentemente ocorre uma resistência em compartilhar, particularmente devido à segmentação existente nas organizações burocráticas, dirigidas por aqueles que competem pelo poder, posição e recursos — nenhuma colaboração que proporcione ganho para os dois lados, e sim uma competição cuja soma acaba em zero⁹. O ganho mútuo apenas ocorre quando o comandante intervém e incentiva a colaboração informal entre as repartições, institucionalizando as práticas organizacionais do ToL.

O compartilhamento das práticas do ToL requer algum nível de habilidade, conhecimento e atitudes para serem captadas e repassadas entre os integrantes de um grupo. A formação desse processo de compartilhar dados não é uma ciência extremamente complexa. Primeiro, precisamos trabalhar juntos para desenvolver uma finalidade compartilhada no interior da equipe. A equipe foi constituída para elaborar exatamente o quê? À medida que o problema for se definindo em conjunto, a competência compartilhada começa a se desenvolver. A abordagem do problema

em conjunto ocorre quando se estabelece o relacionamento do tema com as competências dos demais. Com isso, a confiança se desenvolve. Quando as habilidades, os conhecimentos e as atitudes são compartilhadas com finalidade, a confiança e a competência se expandem, e isso melhora o desempenho da equipe. Conforme o aperfeiçoamento das relações pessoais ocorre, a confiança compartilhada se desenvolve. Quando as habilidades, o conhecimento e atitudes são repassadas entre todos os integrantes da equipe, superando compartimentos físicos, cria-se o alto desempenho. O sucesso gera “campeões” que, cooptados, espalham “suas” práticas de ToL em outras organizações. Parece simples? A resposta é sim; seria como comparar o processo de análise pós-ação aplicado para gerar o “poder coercitivo”.

O ritmo da proliferação do ToL é influenciado pelo ambiente de colaboração existente na Unidade do “campeão”. Este é o assento do banquinho, incorporando as práticas ToL nas rotinas das organizações, ação facilitada nas organizações onde incentivam-se a troca de dados e informações, buscando-se tirar proveito da GI e da GC disponíveis e promover o ganho mútuo. Em um ambiente de soma zero, segmentado, fechado e reativo, o “campeão” necessita do apoio do chefe para “introduzir a colaboração informal”. Os resultados acabam convencendo os céticos.

O problema central na introdução do ToL está em demonstrar como melhor aproveitar as práticas atuais de compartilhamento de dados em uma abordagem que tire proveito de vários pontos fortes da nossa nacionalidade. Esses pontos fortes são a “iniciativa Yankee” [inovação norte-americana], a capacidade de buscar uma forma de “contornar o problema” e a crescente vontade dos participantes da Geração Y de colaborar, tirando proveito das listas de contatos e das redes sociais. Obviamente, as equipes de trabalho podem acelerar a aplicação desses pontos fortes para superar as barreiras.

A lubrificação do processo decisório para superar as barreiras é capacitada pelas três pernas do ToL em sua interação com o assento do banquinho, ou seja, um comportamento adaptativo. A

busca de uma finalidade, confiança e competência compartilhadas move um integrante do grupo para fora de “sua caixa”. De fato, as aplicações mais exitosas dessa teoria podem ser observadas quando o compartilhamento passa a existir em organizações fechadas, que possuíam divisões internas impermeáveis. O modesto aperfeiçoamento do processo decisório resultante do compartilhamento de informações e conhecimento é significativo quando comparado com a ausência de qualquer colaboração anterior. Ao facilitar os processos, tornando-os “melhores”, a teoria acaba ampliando a relação dos que nela “acreditam”.

A confiança compartilhada necessária para o alto desempenho do grupo amplia os horizontes. Quando os integrantes de uma equipe superam as barreiras funcionais, entram em novas áreas e são apresentados a considerações desconhecidas, eles acabam influenciando as decisões que buscam superar as fronteiras¹⁰. As interações das três pernas do ToL que formam o banquinho contribuem diretamente para alargar os horizontes, ampliar as perspectivas de seus integrantes e, talvez, justificar, no seu âmbito, a finalidade, razão da equipe ter sido criada. Um comandante dotado de visão ampla é provavelmente um chefe que procura adaptar-se às exigências do ambiente, que exerce o Comando de Missão quando engajado nos processos de planejamento ou em um trabalho em equipe desenvolvido em organizações JIIM.

A confiança compartilhada necessária para o alto desempenho do grupo amplia os horizontes.

Os conhecimentos, aptidões e atitudes compartilhados no âmbito de uma equipe de alto desempenho, particularmente permeada pela confiança e competência, tornam-se multiplicadores de desempenho quando circunstâncias incertas e frequentemente imprevisíveis surgem no cenário da missão. O Gen Ex Martin Dempsey, quando Comandante do TRADOC, fez a mesma observação ao discutir a teoria do Comando de Missão¹¹. Uma equipe de trabalho que exerce

suas aptidões, compartilha seus conhecimentos e capacidades responde com mais presteza às situações de incerteza. A confiança e competência compartilhadas geram um forte amortecedor quando novas finalidades emergem do cenário.

O compartilhamento mais efetivo talvez seja o de “baixo para cima”, onde e quando a distância e o tempo podem ser reduzidos a zero para apoiar a adaptação, conforme exigidos pelos conceitos operacionais. O compartilhamento pode ser em todas as direções no interior dos limites de uma organização, função, nível ou cultura. Os benefícios mais efetivos desse compartilhamento são sentidos nos níveis. O “escalão superior” busca a “realidade dos fatos”; o “escalão subordinado” acolhe positivamente “notícias” que fluem na divisão organizacional ou funcional. Ganho mútuo! Esse foi o estímulo para o desenvolvimento de capacidades GI/GC durante as reuniões profissionais sobre o Sistema de Conhecimento do Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System — BCKS*).

Os requisitos para uma equipe ToL de alto desempenho podem ser gerados em qualquer combinação de ambientes por meio de exercícios estruturados, comparáveis àqueles de adestramento em apoio ao “poder coercitivo”. O desenvolvimento de equipes de alto desempenho pode contar também com as práticas sugeridas nos exercícios realizados por grupos não estruturados (auto-orientados). Pode ser conduzido por um instrutor ou mentor; presencial ou virtual¹². Em qualquer solução, a aplicação do ToL gera alguns “campeões” bem-sucedidos que são influenciados positivamente a recomendar a seus amigos o método. Ao também transmitir os benefícios a seus associados virtuais, eles expandem a aplicação da teoria, ao ressaltarem os benefícios da confiança, finalidade e

competência compartilhadas, ou seja, o sucesso estimulando mais sucessos! Tudo ocorre sem a orientação “de cima para baixo”, mas com o entusiasmo compartilhado de baixo para cima. Essa é a magia do ToL.

Ao estimular o entendimento compartilhado dos desafios e soluções através dos limites das associações humanas, esta técnica de trabalho em grupo deve estimular melhorias significativas e ganhos de eficiência para o Exército dos EUA. O ToL tira proveito da iniciativa individual norte-americana do “diga-me o que, não o como fazer” — acelerando assim as capacidades nacionais de GI e de GC inerentes à Geração Y, que busca transpor os limites tradicionais das organizações para produzir ganhos frequentemente inesperados. Quanto mais os chefes incentivarem a colaboração informal, de baixo para cima, maior serão os níveis de desempenho organizacional. Quanto maior o potencial para a constituição de equipes que superem os limites organizacionais e aproveitem as oportunidades de colaboração, com orientação e finalidade, maior será o proveito do gerenciamento da informação e conhecimento.

Em síntese, o ToL quando incluído na preparação de líderes incentiva novas perspectivas e ideias originais na arte da adaptação às incertezas imprevisíveis, ao combinar a ciência da tecnologia da informação, o GI e o GC com a arte de reunir e apoiar equipes de trabalho de alto desempenho. Todas são alimentadas pelo poder de romper os limites estruturais, capacitando, se não estimulando, respostas diretas, imediatas, de baixo para cima, para resolver problemas militares e superar os desafios inesperados no desenvolvimento de relações interpessoais— o “poder brando” em apoio à Segurança de Amplas Áreas e a Manobra das Armas Combinadas.**MR**

REFERÊNCIAS

1. BOLTON, Capt. Daniel. “The MBSFA,” *Armor* (May-June 2010).

2. As limitações devido à divisão inviolável dos ambientes podem ser devastadoras. Uma organização com subordinados talentosos imersos em um ambiente sem apoio rende menos do que o esperado, apesar das competências individuais. A “iniciativa Yankee” é obrigada a atuar na clandestinidade para evitar uma cultura organizacional que iniba

a colaboração.

3. U.S. Army Field Manual 6.0, *Mission Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2003), p. 1-18. “A Principle of Mission Command: Build cohesive teams through mutual trust”, ADP 6.0, p. 2. As táticas, técnicas e procedimentos estão em desenvolvimento no Mission Command Center of Excellence, no

Forte Leavenworth, Kansas.

4. O conhecimento é necessário, mas insuficiente. É necessário mais que conhecimento para vencer; entendimento aplicável é essencial para permanecer “na vanguarda, não na retaguarda, da situação”.

5. BROWN, Frederic J. *Vertical Command Teams*, IDA D-2728, June 2002, p. 142; BROWN, Frederic J. *Building High-Performing Commander Leader Teams: Intensive Collaboration Enabled by Information Technology and Knowledge Management*, IDA D-3348, December 2006, p. 187.

6. Para ampliar a discussão sobre as origens do ToL consulte BRADFORD, Zeb e BROWN, Frederic. *Teams of Leaders: The Next Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 07-2, May 2007; “Teams of Leaders: An Implementation Force Multiplier” cap. 7 in *America's Army, A Model for Interagency Effectiveness* (Westport CT: Praeger, 2008) e BROWN, Frederic. *Teams of Leaders in U.S. European Command: A Soft-power Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 09-2, June 2009.

7. Um esforço de equipe com apoio significativo do Dr. Rick Morris, Dr. Mike Prevou e Ten Cel Brad Hilton.

8. O compartilhamento e a obtenção de consensos do “poder brando” são igualmente importantes para o desenvolvimento de

relações positivas nos âmbitos federal, estadual e local, essenciais para o gerenciamento efetivo de situações de emergências internas. Consulte LE JEUNE, Christine. *Consequence Management: Steps in the Right Direction?* AUSA ILW National Security Watch NSW 10-2 8, September 2010. Pense no ToL.

9. Para um excelente exemplo da incapacidade de colaborar nos programas de defesa, consulte GIEGERICH, Bastian. “Budget Crunch: Implications for European Defence,” *Survival* 52, August-September 2010, p. 87-98.

10. A confiança compartilhada recebe ênfase adicional nas discussões contemporâneas em torno da implantação da prática de “duas chaves” das armas nucleares e no controle de informações altamente sigilosas após o caso Wikileaks (Manning e Snowden).

11. DEMPSEY, Martin E. “A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination” (Kermit Roosevelt Lecture), *RUSI Journal* 155 (June-July 2010): p. 6-9. “A colaboração e a confiança são tão importantes quanto o Comando e Controle”.

12. Para “uma forma” consulte o Mission Command Center of Excellence desenvolvido pelo “EUCOM Teams of Leaders Coaching Guide,” version 1.0., 3 Mar. 2009.

A Harmonia em Combate: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas

Coronel Michael R. Fenzel e Tenente-Coronel Shane Morgan, Exército dos EUA

EM JULHO DE 1941, o Gen George S. Patton Jr. dirigiu-se aos militares da 2ª Divisão Blindada alertando-os que “para conseguir a harmonia em combate, as armas devem prover o apoio mútuo. O trabalho em

equipe vence.” É mais fácil falar sobre esse conceito fundamental do que realizá-lo sob pressão no campo de batalha. O trabalho em equipe mencionado por Patton precisa ser bem treinado nos campos de instrução. O campo de

O Coronel Michael R. Fenzel é o Comandante da 3ª Brigada de Combate da 82ª Divisão Aeroterrestre, Forte Bragg, Carolina do Norte. É bacharel pela Johns Hopkins University, mestre pela Harvard University e doutor em Estudos de Segurança Nacional pela Escola de Pós-graduação Naval.

O Tenente-Coronel Shane P. Morgan é o Comandante de GAC/3ª Brigada de Combate, Forte Bragg, Carolina do Norte. É bacharel pela Norwich University e mestre pela Webster University.

Gen Charles Flynn, Subcomandante de Operações, dirige a palavra à Companhia A, 2º/505º Regimento de Infantaria Paraquedista diante de um terreno reduzido preparado para um exercício de apoio de fogo. (Exército dos EUA)



batalha não oferece a oportunidade para parar e reciclar até se obter o padrão desejado. O grau de eficiência em combate é proporcional ao adestramento realizado antes do emprego de uma Força.

Requisitar e integrar todas as plataformas de armas buscando “o apoio mútuo” no ponto decisivo foi, sem dúvida, um desafio para Patton nos campos de batalha do Norte da África e da Europa. Conseguir isso no ambiente de guerra moderno é um desafio ainda maior. Os avanços na tecnologia e na modernização de plataformas acrescentaram camadas de complexidade que dificultam um bom entendimento do esquema do terreno por jovens oficiais que não tenham se preparado para isso. Uma constante no nível tático é que o trabalho em equipe ainda vence. Adestrar nossos comandantes de pequenas frações para trabalhar em equipe quando do emprego das plataformas de combate sempre será um componente essencial no progresso da instrução coletiva de qualquer Brigada de Combate.

Nesse sentido, sugerimos que o desenvolvimento de uma progressão lógica para o adestramento coletivo de uma Brigada inclua três componentes essenciais:

- O Comando da brigada tenha tempo suficiente para executar um plano de adestramento coletivo de longo prazo com todas as suas OM subordinadas.
- O Comandante da brigada reserve um tempo exclusivo para acompanhar os comandantes de subunidades na execução do adestramento.
- O Comando da brigada não pode considerar uma fase essencial do adestramento coletivo: a repetição das tarefas até que seja alcançado o padrão desejado.

O presente artigo oferece um método (e sua lógica) para a progressão da instrução de uma Brigada de Combate.

A prontidão de combate no escalão subunidade requer uma progressão da instrução muito bem definida para que nossos oficiais e sargentos sejam submetidos a um adestramento

repetitivo no emprego dos modernos sistemas de armas. Semelhante a qualquer atleta profissional, o soldado profissional deve ser instruído repetidas vezes sobre os aspectos fundamentais desses sistemas, antes de iniciar os esquemas mais complexos. Nossas frações precisam aprender inicialmente a ciência do emprego das plataformas de combate para depois desenvolver a complexa arte de sincronizar seus fogos com a manobra. Os comandantes de brigada devem estar familiarizados com a capacidade e a finalidade de todos os fogos disponíveis e com a integração de todas as plataformas de armas existentes para fazer frente a uma pressão inimiga. Se desejamos que nossos comandantes de fração empreguem com confiança e controlem os fogos diretos e indiretos em combate, precisamos então rotineiramente elaborar cenários estressantes em nossos campos de instrução para o desenvolvimento dessa capacidade essencial.

Por mais de 12 anos, estamos lutando em um tipo de guerra diferente no Iraque e no

Modelo de Oito Passos

1. Planejar o Adestramento
2. Adestrar e Avaliar os Comandantes de Fração
3. Escolher o Local da Instrução
4. Expedir uma Ordem de Instrução
5. Ensaiai
6. Executar
7. Avaliação Pós-ação
8. Reciclar

Afeganistão, que exige maturidade e consciência da dimensão humana do conflito. Como uma força militar, estamos diante do desafio de nos prepararmos para uma ameaça muito diferente. As ameaças convencionais, associadas ao combate de alta intensidade, se unem atualmente às chamadas ameaças assimétricas, relacionadas com as operações de contrainsurgência. O que enfrentamos agora é um ambiente de ameaças híbridas. Nosso esforço atual concentra-se na preparação para a ação decisiva enquanto asseguramos as habilidades arduamente obtidas ao longo de mais de dez anos de guerra. Os aspectos fundamentais do adestramento, que eram claros até o final dos anos 90, são agora habilidades desconhecidas para os militares mais jovens.

Já não existe a certeza de que jovens comandantes de companhia e primeiro-sargentos possuam a experiência prática para instruir subordinados no tocante ao conflito de alta intensidade. Como resultado, os oficiais mais antigos, os mais experientes das brigadas, têm que ensiná-los a como se adestrar. Diversos ciclos de instrução se desenvolveram em distantes instalações da Força onde eventos de adestramento apresentam qualidade duvidosa — frequentemente, a ênfase se resume em fazer o militar cumprir o processo previsto. O desenvolvimento das habilidades individuais essenciais [período de qualificação — N. do T.] para a instrução coletiva é normalmente negligenciado no progresso da instrução. Uma abordagem pouco realista, decorrente do modelo atual de geração de forças do Exército, prevê uma fase de seis meses para que uma subunidade alcance a proficiência nas tarefas previstas. Contudo, ressalta-se que não estamos mais sujeitos às fortes limitações de tempo impostas pelos desdobramentos das Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom*.

O impacto desse efeito remanescente é que o tempo previsto para a recuperação da instrução é raramente observado, conforme o modelo de oito passos para o adestramento de uma Força (consulte a figura da página anterior). Embora

os responsáveis pelas instruções identifiquem, durante a análise pós-ação conduzida imediatamente após um exercício, os objetivos que necessitam de reciclagem, tais pontos fracos são raramente abordados em uma outra instrução prática. A recuperação padrão da instrução, prevista tradicionalmente para toda sexta-feira, não tem sido mais observada. Em conversas com os sargentos mais novos, eles ponderam os sucessivos eventos coletivos de instrução sem a oportunidade de reciclar os padrões individuais e o emprego coletivo das pequenas frações. Eles desejam mais tempo para consolidar a habilitação “de baixo para cima”, para que possam instruir seus soldados com base em uma boa formação básica e de qualificação. Porém, essa carga horária não existe.

Nossas subunidades raramente reservam tempo suficiente nos quadros de trabalho semanal para recuperar os objetivos de instrução identificados como deficientes. Essa falha na recuperação da instrução surgiu com a prática errada durante o período em que o adestramento dos oficiais e sargentos mais novos foi comprimido para atender às demandas dos combates em curso. Eles sempre estiveram sob forte pressão para avançar para a próxima etapa do treinamento.

Durante uma reunião de comando com nossos comandantes de batalhão subordinados, iniciamos um esforço para mudar essa situação em nossa Grande-Unidade, por meio de uma discussão profissional sobre como abordar os fundamentos da instrução individual e coletiva. Nossa Brigada estava acelerando demais as fases de treinamento. Concordamos que havia a necessidade de dedicar alguns dias “fora das Unidades” para discutir o tema, sem pressa, e com tempo suficiente para abordar o planejamento de longo prazo da instrução, a direção em que deveríamos avançar e o ritmo da progressão do adestramento. As diretrizes de instrução para o período somente seriam liberadas após as discussões com as equipes de instrução das Unidades subordinadas.

O princípio orientador da doutrina Comando de Missão no Exército dos EUA é a confiança. Assim, a intenção do nosso simpósio de



A Bateria A, 1º/319º Regimento de Artilharia de Campanha, realiza fogos de 105mm em apoio à manobra durante a fase ofensiva de um exercício de armas combinadas.

instrução estava diretamente relacionado com a consolidação dessa confiança antes de embarcarmos em um plano de adestramento. O resultado foi surpreendente. Realizamos uma abordagem compreensiva dos assuntos que preocupavam nossos comandantes, planejamos a sincronização dos eventos de instrução e garantimos o envolvimento de todos os comandantes subordinados. Todos nós concordamos que a tarefa de integração profissional dos fogos orgânicos nas atividades de adestramento e a abordagem de manobra de armas combinadas no progresso da instrução deveriam ter início com o próprio Grupo de Artilharia de Campanha (GAC) orgânico da Brigada.

Avançando na Direção Certa

Ficou estabelecido que o início do adestramento se daria com o comandante (Cmt) do GAC exercendo as tarefas de coordenador

de fogos da Brigada (FSCOORD, na sigla em inglês). Isso deveria ocorrer após a instrução de suas próprias seções e baterias e a avaliação da aprendizagem para verificar se o padrão desejado havia sido atingido. Em um esforço para visualizar todo o adestramento, o Cmt do GAC recebeu a missão de desenvolver um exercício abrangente de apoio de fogo, englobando todas as subunidades da Brigada de Combate. Como coordenador de fogos, ele solicitou flexibilidade, tempo e acesso aos recursos da Brigada e da Divisão para desenvolver um exercício empregando todas as Unidades subordinadas. Em outras palavras, sua tarefa era a de aperfeiçoar nosso “trabalho em equipe” no campo de instrução.

Concordamos que o treinamento da manobra de armas combinadas deveria imitar o ambiente operacional contemporâneo e englobar mais que o antigo “efetuar o lançamento e disparar”, quando os sistemas de apoio de fogo eram limitados



Flagrante de uma solicitação de apoio de fogo durante o exercício FSCX.

à artilharia e aos morteiros. Os exercícios de tiro real serviam como demonstração e aumentavam a confiança entre os participantes. Os exercícios e cenários planejados, controlados e executados de forma centralizada, incluíam apenas desafios básicos do processo decisório militar. Observamos que novas oportunidades de adestramento deveriam ser criadas para melhorar o preparo dos Of e Sgt mais novos face ao combate convencional. Uma instrução cuidadosamente preparada e focada na certificação dos Of e Sgt mais jovens seria o requisito inicial mais importante se quiséssemos avançar além da instrução básica. Investiríamos nosso tempo e energia no desenvolvimento da liderança e da confiança nos comandantes de pequenas frações ao decidirem sob pressão. A integração dos fogos de morteiros e de artilharia no planejamento foi fundamental. Além disso, plataformas de apoio aéreo aproximado, aviação de combate, Inteligência e reconhecimento e vigilância foram incluídas por meio de “Oficiais

de Ligação (O Lig)”, que deveríamos considerar no campo de batalha (controladores aéreos táticos e conjuntos e Aviação). Esses O Lig foram envolvidos em todas as etapas do processo de planejamento, visando a garantir a integração de todo o poder de combate disponível. Buscamos disponibilizar uma visão tridimensional da manobra de armas combinadas para os nossos comandantes de pequeno escalão.

Todos os oficiais da brigada possuidores do curso de aperfeiçoamento para capitães foram estimulados a planejar e empregar as plataformas aéreas disponíveis. Isso ocorreu inicialmente em uma sala de instrução com a revisão básica dos aspectos táticos, seguido de um emprego virtual desses recursos. A dificuldade dos cenários foi incrementada gradualmente. Os batalhões ficaram encarregados de buscar a integração de seu Posto de Comando Tático (PCT) e de seu Centro de Operações Táticas (COT) no tempo e no espaço. A Bda também estabeleceu o seu PCT e COT

para permitir aos comandantes de companhia o acesso direto [comando de missão] e a aprovação para receber o apoio de plataformas aéreas e de artilharia. Nosso foco foi o desenvolvimento de cenários de treinamento que se aproximassem gradualmente de um ambiente de combate. A abordagem centrada no Comando de Missão teve objetivo duplo: instruir os subordinados na arte de sincronizar fogos com a manobra e simultaneamente exercer os desafios de Comando de Missão por meio de postos de comando dos diversos escalões. Desenvolvemos esse “plano complexo” para nos prepararmos para o “dia de jogo”.

O Respeito às Diretrizes de Instrução da Divisão

Quando pequenas frações estabeleçam contato com o inimigo no Iraque ou no Afeganistão, os meios de Inteligência, vigilância e reconhecimento dos escalões operacional e estratégico, bem como poder de combate adicional, eram rapidamente desdobrados para apoiar os comandantes táticos no terreno. Em diversas situações, um jovem comandante de pelotão se via envolvido em um engajamento, manobrando sua fração, ao mesmo tempo em que coordenava o apoio de fogo necessário. O jovem comandante era o responsável por solicitar fogos indiretos, coordenar as equipes dotadas de armas antiaéreas e realizar as ligações para o apoio aéreo aproximado. Todas essas plataformas, claro, não estão sob o controle orgânico imediato da Brigada. Na realidade, tais engajamentos ofereciam oportunidades para um comandante de pequena fração controlar diversos recursos de apoio de fogo.

As Unidades de apoio de fogo e de manobra da 82ª Divisão Aeroterrestre, quando em exercícios nas estações de treinamento, no terreno ou simulados, adotam o conceito do emprego de armas combinadas, o que assegura aos comandantes o adestramento no tocante aos procedimentos para a solicitação dos diversos apoios de fogo disponíveis em sua zona de ação. As Brigadas de Infantaria da 82ª Divisão

Aeroterrestre contam com a participação da 18ª Brigada de Fogos nas manobras da Divisão para realizar esse adestramento. No tocante à preparação para o Exercício de Coordenação de Apoio de Fogo (FSCX, na sigla em inglês), o Comandante da Brigada de Fogos e o Comandante da Brigada de Infantaria realizam os acertos necessários para o estabelecimento de uma dupla autorização [medida de segurança] quando da execução dos exercícios com tiro real das armas combinadas. Essa estreita coordenação durante o exercício entre as brigadas facilita a integração dos fogos conjuntos em apoio à manobra das armas combinadas. O desenvolvimento de nosso FSCX seria um esforço coletivo da Divisão.

Pode-se afirmar com segurança que as Unidades de artilharia aplicam continuamente os padrões de precisão para a realização de tiro real. Quando se trata da realização de fogos indiretos, com precisão e segurança, não há margem para o erro humano. As normas gerais de ação (NGA) e os procedimentos de segurança na 82ª Divisão Aeroterrestre são amplamente reforçados e observados. A 18ª Brigada de Fogos é a responsável pela atualização das NGA da Divisão quanto aos fogos, também conhecidas como o “Livro Vermelho”. O documento registra uma compilação de memorandos para a padronização de táticas, técnicas e procedimentos para o apoio de fogo às Unidades divisionárias.

O primeiro passo do processo de montagem de um FSCX é a análise meticulosa do Livro Vermelho feita pelas Brigadas participantes, com enfoque especial no método estipulado para o planejamento, coordenação, obtenção dos meios e execução do exercício. O próximo passo é o desenvolvimento do conceito do exercício, usando o Livro Vermelho como guia, e o modelo de treinamento de oito passos como o “corrimão” para nosso planejamento. A NGA da Divisão é o azimute para a identificação dos objetivos coletivos e individuais da instrução. Considerando que os assuntos programáticos já estavam estabelecidos, foi um desafio para

o estado-maior da Brigada encontrar tempo e recursos suficientes para adestrar todas as subunidades. O método escolhido foi um ciclo de treinamento intensivo com duração de um mês.

O Ciclo de Treinamento Intensivo: Uma Ferramenta Poderosa para a Brigada

Durante os dois dias de duração do nosso simpósio de adestramento, concordamos que cada batalhão da Brigada necessitaria de 30 dias contínuos de instrução para alcançar o nível desejado de proficiência coletiva. Isso seria um espaço de tempo dedicado ao treinamento em que “juntaríamos tudo”, como um time, para finalmente gerar a oportunidade de se atingir certo grau de harmonia em nosso trabalho em equipe. Reservamos esse tempo específico em nosso calendário. A chave do sucesso estava em eliminar as distrações e deslocar toda a Brigada para o campo de instrução. Já que todos os batalhões iriam passar pelo FSCX, em sistema de rodízio, todo o planejamento das Unidades subordinadas deveria incluir esse evento condicionante. Desenvolvemos um revezamento de instrução no qual os exercícios no terreno de valor pelotão, as avaliações externas das SU e o tempo dedicado ao adestramento das esquadras ocorreriam simultaneamente enquanto a Unidade não estivesse realizando o FSCX. Não houve a liberação noturna dos efetivos. Aquela era uma oportunidade singular para aprimorar nossas habilidades expedicionárias no escalão Brigada.

Uma ordem de operações expedida três meses antes do exercício estabelecia que o FSCX seria o esforço principal da Brigada durante o ciclo de adestramento intensivo. O foco naquele evento capacitou o coordenador de apoio de fogo da Bda a identificar os requisitos fundamentais para a montagem do exercício e a forma de participação de cada Unidade. Embora o processo de planejamento fosse inicialmente dedicado à Função de Combate fogos, os comandantes de batalhão e seus estados-maiores foram de imediato solicitados a apresentarem suas

sugestões de refinamento. A Brigada concedeu aos batalhões flexibilidade, autonomia e criatividade para desenvolver cenários táticos escalonáveis, realistas e relevantes para a lista de tarefas essenciais da missão.

Todos os comandantes de escalão companhia sabiam que sua subunidade estaria em destaque durante o evento — isso teve o efeito coletivo de compelir os jovens comandantes a realizarem uma preparação prévia específica. Mais tarde, não demorou para que começassem a surgir comentários positivos sobre o assunto durante o Simpósio de Desenvolvimento da Liderança, incluindo-se aí a ideia de que a avaliação conceitual dos militares não fosse feita somente com base no desempenho no interior dos aquartelamentos.

Os Cmt SU receberam um complexo conjunto de tarefas associadas ao FSCX e uma ampla “caixa de ferramentas” para executá-las. Observamos muitos comandantes de companhia com os seus Cmt Pel e respectivos adjuntos, as equipes de apoio de fogo e seções de morteiros ensaiando as mesmas ações que seriam cobradas no exercício FSCX. Foi fácil identificar os comandantes de pequenas frações que não realizaram um treinamento inicial. Esses tiveram dificuldade na execução do FSCX.

O plano de levar a cabo um FSCX incluía alguns princípios fundamentais. O primeiro estabelecia que todas as SU da Brigada deveriam executar este exercício. Teríamos um local para a realização de ensaios, que seria montado para também conduzir os *briefings*, as análises pós-ação e outras discussões profissionais enquanto as SU não estivessem empenhadas no exercício de apoio de fogo (montou-se um terreno reduzido representando com precisão todos os detalhes do local do exercício). As “correções imediatas” e as análises pós-ação que se sucederam a cada participação do FSCX eram descentralizadas, com tempo suficiente para solidificar as lições aprendidas.

Cada SU realizava uma atividade diária (ofensiva) e uma noturna (defensiva) para exercitar esses dois importantes “grupos musculares”.



Uma guarnição de Mrt 60mm realiza um lance para ocupar uma nova posição e acompanhar o avanço da SU durante o exercício FSCX.

O desenvolvimento da ação ofensiva incluía as tarefas essenciais da missão específica de cada unidade. As SU de infantaria, por exemplo, executaram um ataque desembarcado. O Regimento de Cavalaria executou as ações de uma Força de Cobertura com retraimento sob pressão do inimigo. O pelotão de Engenharia realizou uma abertura de brechas com apoio do Pelotão de Polícia do Exército. Cada Companhia Logística da Bda executou uma patrulha logística embarcada, com várias condutas de combate em reação ao engajamento com o inimigo. As iterações ofensivas representaram um desafio constante para as companhias pela necessidade de sincronizar a manobra sob pressão inimiga. O desempenho das SU melhorou nas atividades noturnas (defensivas) fruto dos resultados obtidos com o adestramento coletivo ganho durante as atividades diurnas.

A Reciclagem é um Imperativo

Permanecemos firmes com nosso compromisso de reciclagem da instrução, mesmo cientes da dificuldade de sua execução diante do apertado cronograma: 20 subunidades em apenas 12 dias no terreno. Em consequência, a

Brigada estabeleceu um dia para a reciclagem no meio do ciclo (dia 6) e alocou outro para o final do exercício (dia 12).

Durante o FSCX identificamos duas companhias que precisavam de reciclagem sob supervisão da Brigada. Uma companhia deixou de empregar devidamente seus morteiros 60mm na realização de fogos de cobertura, e uma outra apresentou deficiência na liderança. Uma guarnição de Mrt 60mm, embora certificada e obtendo bons resultados na realização dos fogos indiretos a partir de uma posição estática, não cumpriu os objetivos previstos relacionados ao acompanhamento da manobra por meio da mudança de posição para prover o apoio contínuo no cenário apresentado. Corrigimos essa deficiência ao acompanhar o Cmt SU em duas outras situações, colocando o mesmo ao lado do coordenador de apoio de fogo da Brigada para orientá-lo quanto ao conceito a ser aplicado. A guarnição da Seção de Morteiros treinou a realização da pontaria de acordo com o movimento da SU, executando lanços alternados para prover a continuidade do apoio de fogo. O outro assunto da reciclagem foi fácil identificar, porém mais difícil de corrigir.

Observamos que a maioria dos comandantes de companhia empregou corretamente seus primeiros-sargentos e sargentos de pelotão durante o ataque. No entanto, uma determinada SU não havia incorporado essa abordagem. Seus sargentos mais antigos não exerceram seus papéis. Corrigimos isso com uma discussão profissional durante a APA parcial, quando ressaltamos a importância do trabalho em equipe nos escalões pelotão e companhia. Nosso objetivo era o de esclarecer que a atuação dos Sgt era fundamental para o sucesso da fração em qualquer situação. Também esperávamos que os oficiais da SU aproveitassem os níveis de experiência de seus sargentos mais antigos para navegar na complexidade do dinâmico cenário tático. Durante a reciclagem, a oportunidade de se concentrar na parceria pareceu liberar o potencial da subunidade. Ela melhorou muito após essa intervenção.

Apesar da necessidade de reciclagem nas SU citadas acima, cabe destacar os resultados

positivos atingidos pelas demais subunidades da Bda, mesmo diante da pressão inimiga. Foi o caso, por exemplo, da Companhia Alpha 2º/505º, que realizou vários ensaios antes do seu emprego no quadro tático, tanto no terreno reduzido quanto em outras partes do campo de instrução selecionadas pelo seu Cmt SU e Pel. Essa SU mostrou-se bem preparada para a execução do tiro real com todos os sistemas de armas disponíveis e em sincronia com a manobra. Os Cmt Pel e seus Sgt entenderam a Intenção do Comandante quanto aos fogos, sabiam quais os meios estavam disponíveis e entenderam o tempo de resposta para cada evento. O Oficial de Apoio de Fogo da Cia, trabalhando com os Observadores Avançados (AO) de cada Pel, articulava muito bem as tarefas, propósitos e a sincronização devido às mudanças de posição das peças, bem como a coordenação com as restrições do espaço aéreo. Durante toda a execução do ataque coordenado para a conquista do objetivo, cada comandante subordinado solicitou



Equipes do Comando e integrantes do estado-maior da Brigada participam do Simpósio de Adestramento em Ago 2012.

o meio de apoio de fogo mais coerente, no tempo e no espaço, para melhor apoiar sua manobra. Devido à clareza com que as situações no contato eram explicadas o escalão superior rapidamente aprovava todas as solicitações de apoio, inclusive a liberação do espaço aéreo supervisionado pelos controladores aéreos táticos e conjuntos da Força Aérea dos EUA. A simetria tridimensional da área de operações foi realizada, capacitando o engajamento simultâneo de vários alvos por meio do emprego paralelo das armas antiaéreas, apoio aéreo aproximado, artilharia e morteiros. Câmeras de vídeo proporcionavam dados de Inteligência e permitiam avaliar os danos causados no campo de batalha. Durante a APA parcial da subunidade, na área do objetivo, os Cmt SU e Pel apresentavam suas obsevações quanto aos fatores que contribuíram para o sucesso. Um Cmt Pel respondeu sem hesitar: “estávamos confiantes no nosso planejamento, preparo e ensaios, que, por meses, realizamos em um cenário simulado”.

Atingindo a Harmonia no Campo de Instrução

Para se conseguir a harmonia no campo de instrução é necessário tempo, paciência e meticulosa preparação. Empregar cada sistema de armas em um cenário FSCX para apoiar adequadamente as tropas em campanha, com massa de fogos, deve ser o ponto culminante de um adestramento progressivo. Conceder aos nossos comandantes subordinados tempo suficiente para que eles qualifiquem a tropa em todos os sistemas de armas e avaliem suas capacidades é um compromisso institucional essencial. Para se aproveitar a crescente disponibilidade de sistemas de simulação e oportunidades de treinamento virtual para treinar em um ambiente sob pressão inimiga exige disciplina na administração dos tempos de instrução. Haverá inevitáveis discordâncias quando os recursos de instrução desaparecerem ou quando os responsáveis não estiverem disponíveis por qualquer razão. Todas essas distrações da instrução dificultarão a “harmonia” dos efeitos desejados como objetivos

de um determinado evento de adestramento. Contudo, executá-lo com dedicação, prevendo a reciclagem, gera o ímpeto e a sinergia necessários. Seus Cmt U subordinadas encontrarão um meio de se apresentarem prontos, porque os jovens oficiais e sargentos desejam cumprir bem os objetivos. Temos a responsabilidade de a eles proporcionar as ferramentas e a instrução necessária, preparando-os devidamente para que possam executar bem. No escalão Brigada, deve haver um compromisso semelhante de testar as habilidades recém-descobertas para todos os comandantes subalternos em um ambiente que busca a imitação do combate.

É óbvio que o Gen Patton estava com razão quando sugeriu que o trabalho em equipe vence. Só queremos acrescentar a essa frase que é necessário primeiro formar as equipes e acompanhá-las em seus passos na progressão do adestramento antes que estejam aptas a aproveitar completamente os benefícios do trabalho em equipe. Na 82ª Divisão Aeroterrestre existe um compromisso com esse conceito fundamental. As Unidades da Divisão sabem que a ciência e a arte da integração e sincronização dos fogos precisam ser ensinadas aos nossos comandantes de pequenas frações, para que possam aplicá-las sob fogo inimigo. A experiência dos sargentos mais antigos na execução do FSCX solidificou um princípio que deve sempre acompanhar nossas tropas — precisamos trabalhar juntos para resolver todos os assuntos importantes. Não existe mais uma linha divisória entre assuntos para Oficiais e assuntos para Sargentos — todos são assuntos para soldados.

Não existe mais uma linha divisória entre assuntos para Oficiais e assuntos para Sargentos — todos são assuntos para soldados.

Temos pouco controle sobre a direção do novo e mais perigoso ambiente estratégico que está emergindo, mas possuímos o controle

total sobre o nível de exigência e qualidade do nosso adestramento. Os comandantes confiantes e competentes estão plenamente preparados e conseguirão a “harmonia de efeitos e do trabalho em equipe” necessários para apoiar

a manobra de armas combinadas. Patton não ficaria surpreso se descobrisse que os conceitos fundamentais que compelem a harmonia e o trabalho em equipe no campo de batalha moderno permanecem inalterados.**MR**

Visite hoje o nosso site:

<http://usacac.army.mil/cac2/MilitaryReview/index.asp>

