



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

MARÇO-ABRIL 2014

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

MARÇO-ABRIL 2014

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>

Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH p. 2

Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva, Exército Brasileiro

Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje p. 20

Major Brendan Gallagher, Exército dos EUA

Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional p. 70

Tenente-Coronel Kevin M. Kreie, Exército dos EUA

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

PB-100-14-03/04

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104170-000

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
Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo
Editor-Chefe,
Edições em Línguas Estrangeiras

Major Efreem 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 Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH

Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva, Exército Brasileiro

Este artigo se debruçará sobre as ações operacionais do Batalhão Brasileiro de Operação de Paz no Haiti na Missão das Nações Unidas para Estabilização no Haiti (BRABATT/MINUSTAH), especialmente as que estão diretamente ligadas às demandas logísticas de saúde e de assistência humanitária.



12 O Tratamento de Água na Amazônia: Uma Proposta para essa Necessidade Básica

Major Andreos Souza, Exército Brasileiro

A Região Norte do Brasil detém quase 14% do volume mundial de água para o consumo imediato, mas a qualidade encontrada na maioria das vezes impõe a necessidade de tratamento para evitar doenças e outros danos à saúde do homem. As operações militares do Exército Brasileiro nessa região deverão ser supridas com água tratada para que os militares envolvidos nessas missões tenham condições de permanecer em suas atividades por longos períodos de duração e em condições de atuação.



20 Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje

Major Brendan Gallagher, Exército dos EUA

Uma das características mais importantes que um comandante no âmbito organizacional deve exibir é a capacidade de gerenciar riscos efetivamente. A variedade de decisões pelas quais é responsável diariamente pode, literalmente, ter consequências de vida ou morte, diretamente ou por meio de repercussões secundárias.



28 Uma Perspectiva Interagências Quanto aos Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea na Síria

Major Matthew M. McCreary, Exército dos EUA

Os Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea, ou mísseis superfície-ar portáteis, representam uma particular ameaça tanto para a aviação militar quanto para a aviação civil. A situação na Síria demonstra a importância da parceria entre os Departamentos de Estado e de Defesa, ao mesmo tempo que revela muitas das deficiências em seu relacionamento.



36 Preferindo Cópias Sem os Originais: A Estratégia de Instrução do Exército Adestra para Fracassar?

Major Ben E. Zweibelson, Exército dos EUA

O Exército dos Estados Unidos da América gasta uma enorme quantidade de energia, recursos e tempo na instrução da tropa, sempre buscando aperfeiçoamentos para forjar uma Força efetivamente preparada. É possível que, em virtude de falhas importantes na nossa concepção de adestramento, não estejamos percebendo a falta de realismo na instrução?



49 Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra

Tenente-Coronel David B. Cushen; Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty; e Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler, Exército dos EUA

O objetivo deste artigo é elucidar o que significa ser um comandante com caráter e recomendar uma abordagem holística em cada uma das fontes de formação de oficiais.

Official:



GERALD B. O'KEEFE

Administrative Assistant to the Secretary of the Army

1410108



59 A Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno?

Major Adam Wojack, Exército dos EUA

O benefício da experiência deve ser considerado no desenvolvimento do oficial subalterno antes de sua designação para o comando direto de tropas. Algumas práticas e ideias conhecidas incluem o serviço obrigatório como praça antes do ingresso em um programa de formação de oficiais. Uma outra possibilidade seria um período de “estágio” após a conclusão de um curso de formação e antes da designação para a primeira função de comando.



70 Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional

Tenente-Coronel Kevin M. Kreie, Exército dos EUA

O Exército apresenta uma carência no desenvolvimento da liderança no domínio operacional. O desenvolvimento efetivo da liderança nesse domínio depende de comandantes que dediquem parte de seu tempo aconselhando, instruindo e orientando seus subordinados.



76 Examinando a Guerra em Wi-Fi: Da Ciberguerra à Wikiguerra — Batalhas pelo Ciberespaço

Paul Rexton Kan

Há cinco debates diferentes sobre o domínio do ciberespaço e guerra cibernética: quem estabelece os limites do ciberespaço; como as informações virtuais devem ser controladas; para quem devem ser disponibilizadas; se hierarquias e redes de indivíduos podem coexistir no ciberespaço; e qual é a diferença entre “guerra” e “crime” nesse ambiente. Nos livros analisados, fica evidente que cada ataque cibernético não apenas agrega elementos a esses debates, como também contribui para a definição desse domínio.



84 Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis

Jan Kallberg e Rosemary A. Burk

Neste artigo, apresentamos um argumento claro de que a guerra cibernética pode infligir danos contínuos à sociedade visada, além da destruição de uma rede de computadores específica. As consequências ambientais de longo prazo de uma derrota em uma guerra cibernética e de uma falha na defesa cibernética nacional não têm sido devidamente consideradas.

Forte Nacional em escombros após o terremoto, Porto Príncipe, Haiti, 11 Ago 10.
Fonte: o autor



Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH

Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva, Exército Brasileiro

EM SITUAÇÕES DE catástrofes ou de desastres naturais, as Organizações Não Governamentais (ONG) ou as Organizações Internacionais (OI) devem trabalhar de acordo com um Código de Conduta aliado às suas

próprias Cartas de Princípios. Em linhas gerais, todos devem seguir, basicamente, os princípios de atuação da independência, da neutralidade, da imparcialidade, da transparência e da universalidade.

O Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva é Oficial de Material Bélico e Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO). Trabalhou com logística na Missão das Nações Unidas no Chade e na

República Centro-Africana (MINURCAT), na Seção de Missão de Paz do Comando Logístico do Exército Brasileiro (COLOG) e no Grupo de Acompanhamento e Controle da HELIBRAS. Foi, também, instrutor da EsAO e, atualmente, é aluno do Curso de Altos Estudos Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

O pragmatismo das Operações de Missão de Paz (OMP) destaca a necessidade de interação entre as tropas de paz da Organização das Nações Unidas (ONU) e as ONG ou as OI, visando ao convívio saudável e ao bem comum, ao mesmo tempo que se depara com o conflito de não colocar em risco a imparcialidade e a independência de ambas.

De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (DPLP, 2013), imparcialidade significa “não favorecer um em detrimento de terceiro, não tomando partido, sendo reto e justo”. Para independência, encontra-se o significado de “o estado de não se achar sob o domínio ou influência estranha, tendo autonomia, isenção e desprendimento”.

O código de ética da OI internacional Médicos Sem Fronteiras (MSF, 1995) prevê que:

[...] imparcialidade é um dos fundamentos de MSF; ela é indissociável à sua independência. A imparcialidade é definida pelos seguintes princípios:

- Não discriminação em função de gênero, etnia, religião e orientação política, bem como qualquer critério análogo; e
- Proporcionalidade do auxílio relativo ao grau de emergência. Populações em situação mais grave e urgente são prioritárias para MSF.

Os cenários prospectados para o Brasil pelos próximos 20 anos o colocam entre as cinco maiores economias do mundo, desempenhando importante *status* político no Sistema Internacional.

Para tal, o Exército Brasileiro (EB) deverá ser capaz de atuar em operações de amplo espectro e ambiente não linear, normalmente em área urbana e, conforme analisou PINHEIRO¹ (2013), gerenciando situações civis e sincronizando ações táticas não letais, que afetam não combatentes, com as de combate, de caráter letal.

STOCHERO² (2010, p. 156) narrou, assim, um desses cenários no Haiti:

Também na Casa Azul, o Coronel Kid Bleu é alertado pelo rádio de que há muitos mortos em Cité Soleil. O chefe dos Médicos Sem Fronteiras lhe telefona, propondo uma trégua no confronto para que possa socorrer

os criminosos baleados. O representante da Cruz Vermelha no Haiti também entra em contato com o General Santos Cruz [...].

O texto acima demonstra de forma clara a necessidade de relação entre tropas do EB operando em conflito urbano e ONG prestando assistência humanitária, haja vista que em OMP esta ajuda não é responsabilidade das tropas militares, sendo executada por agências da ONU, ONG ou OI.

Todavia, por questões de segurança, nenhuma daquelas atuava em Cité Soleil³. Logo, os militares deveriam estar prontos a prestar atendimento à população em situações de emergência, devido à possibilidade real de interrupção da cadeia logística do setor privado ou não governamental, suprimindo eventualmente o fluxo logístico na área de operações.

Portanto, o corpo deste artigo se debruçará sobre as ações operacionais do Batalhão Brasileiro de Operação de Paz no Haiti na Missão das Nações Unidas para Estabilização no Haiti (BRABATT/MINUSTAH), especialmente as que estão diretamente ligadas às demandas logísticas de saúde e de assistência humanitária.

A Ajuda Humanitária em Situações de Crise

Uma resposta mais rápida aliada a um esforço de ajuda humanitária mais bem coordenado são necessários para prover às populações a ajuda de que precisam em situação de crise (ERGUN et al., 2007).

Sendo assim, a distribuição precisa e oportuna de bens e materiais críticos para a sobrevivência sempre foi e será um elemento crucial para uma resposta efetiva (BOIN et al., 2010). Uma logística rápida, ágil e flexível é, portanto, capaz de reduzir o impacto dos desastres e salvar vidas. Essa resposta é dependente da eficácia da cadeia de suprimentos e de seus sistemas gerenciais (BERESFORD e PETTIT, 2009).

Nesse recorte, do ponto de vista militar, os desastres naturais e as atividades terroristas ou de guerras têm efeitos similares sobre as populações, pois dificultam as condições de vida com a falta de itens de necessidades básicas, como abrigo, água e alimento.

As referências encontradas demonstram que há fortes ligações entre os princípios desenvolvidos e a gestão de desastre, a logística empresarial e a recente logística humanitária, tornando conveniente o estudo do dever humanitário.

O Ponto de Vista Humanitário em Situações de Crise

Do ponto de vista do dever humanitário, tornou-se cada vez mais evidente a necessidade de aumentar a eficácia da assistência humanitária e a melhoria da capacidade de prestação de contas das ONG em situações de desastre.

Surge, pois, o Projeto Esfera (ESFERA, 2013) em 1997, composto por um grupo de ONG humanitárias, pelo Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (CICV) e pela Federação Internacional da Cruz Vermelha (IFCR).

A pedra angular desta obra é o “Manual Esfera”, designado oficialmente como “Carta Humanitária e as Normas Mínimas de Resposta Humanitária em Situações de Desastre”, com base nos princípios e disposições do direito humanitário internacional, do direito relativo aos direitos humanos, do direito relativo aos refugiados e do Código de Conduta⁴ do CICV e das ONG.

...a forma de assistência de socorro e a maneira como é prestada podem ter repercussões positivas ou negativas na segurança da população...

Esse manual foi publicado pela primeira vez em 2000, sendo revisado em 2003 e novamente em 2009-2010, destacando-se que, em cada processo de revisão, foram realizadas amplas consultas aos setores correspondentes, indivíduos, governos e organismos da ONU.

A Carta descreve, no entanto, os princípios fundamentais que norteiam todas as ações humanitárias e vai além, defendendo o direito das populações à proteção e à assistência. A Carta é seguida de normas mínimas em cinco

setores fundamentais: abastecimento de água e saneamento, nutrição, ajuda alimentar, abrigo e planejamento de locais de alojamento e cuidados médicos.

Define, ainda, as responsabilidades dos governos e das partes envolvidas no sentido de garantirem o direito à assistência e à proteção, partindo da seguinte premissa: “quando os governos não conseguem dar resposta a estas necessidades, são obrigados a permitir a intervenção de organizações humanitárias” (ESFERA, 2011, p. 1).

Observa-se, sob a ótica assistencial, que o dever humanitário está em primeiro lugar (ESFERA, 2011, p. 314):

[...] Na qualidade de membros da comunidade internacional, reconhecemos a nossa obrigação de prestar assistência humanitária onde quer que seja necessária. Daí a importância do livre acesso às populações afetadas no cumprimento dessa responsabilidade. [...] A ajuda humanitária que prestamos não responde a interesses partidários nem políticos e não deve ser interpretada nesse sentido.

Por outro lado, a própria Carta reconhece a existência de limites quanto à capacidade das organizações:

[...] alguns dos quais estão nas suas mãos, enquanto outros, como os de índole política e de segurança, escapam ao seu controle. É particularmente importante saber em que medida as organizações têm acesso à população afetada, se contam com o consentimento e a cooperação das autoridades competentes e se podem trabalhar em condições de segurança razoáveis.

Para ESFERA (2013, p. 3), importa destacar que a forma de assistência de socorro e a maneira como é prestada podem ter repercussões positivas ou negativas na segurança da população, podendo eventualmente contribuir para um aumento da vulnerabilidade das populações civis aos ataques, ou levam a que uma ou mais partes beligerantes se beneficiem de vantagens imprevistas.

Diante da necessidade de atender a direitos e deveres, reconhecendo-se que há limitações



Fonte: o autor

O autor trabalhando com crianças na MINURCAT, no Chade, 16 Jul 09.

por parte dos diversos agentes, a realidade das situações de crise demonstra que as soluções têm surgido na interação entre instituições.

A Interação entre a Doutrina Militar Operacional e a Humanitária

Neste mister, a Doutrina Militar Terrestre (DMT) deverá buscar soluções para preparar as tropas às ações: de mitigação, diminuindo o impacto da situação de crise; de preparação, organizando a resposta à crise; e de restabelecimento de serviços vitais, como o abastecimento e a infraestrutura, com vista a revitalizar a economia.

Por analogia, percebe-se que a DMT tem sua Logística Militar faceada com a evolução da Logística Humanitária, ao se buscar compreender a própria definição do braço humanitário segundo a IFRC (2005): “são processos e sistemas envolvidos na mobilização de pessoas, recursos e conhecimento para ajudar comunidades vulneráveis afetadas por desastres naturais ou emergências complexas”.

Nesse mesmo sentido, MEIRIM (2006) observou que os processos logísticos humanitários merecedores de maior destaque são: a infraestrutura destruída, dificultando o acesso, a chegada de recursos e a saída de pessoas; os recursos humanos excessivos e sem treinamento adequado; os materiais sob a indefinição de necessidades, do local de envio e do acúmulo de doações; e a ausência de processos coordenados.

Em sua dissertação, SILVA (2011) destaca que “a fase de resposta envolve velocidade a qualquer custo em que se busca maximizar o serviço oferecido, em detrimento à redução de custos, com o objetivo de minimizar o sofrimento da população afetada”, baseando-se no modelo referencial da Logística do século XXI “21st Century Logistics”.

Pode-se considerar que BOWERSOX, CLOSS E STANK (1999) desenvolveram tal modelo abrangendo o intervalo e a continuidade necessária para ligar os fornecedores de matérias-primas e recursos aos clientes finais em cadeias de suprimentos comerciais. A lógica explora a integração

e coordenação de fluxos e processos considerando os contextos: (1) operacional; (2) de planejamento e controle; e (3) comportamental.

Na voga do EB (BRASIL, 2003), o Comandante (Cmt) militar e seu Estado-Maior (EM) se depararam, continuamente, com tomada de decisões acerca de problemas que “envolvem dados imprecisos e outros aspectos pouco definidos para sua resolução”. Dessa forma, “as decisões decorrem de um processo de resolução de problemas”, designado por Estudo de Situação e “cuja finalidade é determinar a melhor maneira de cumprir uma missão”, a fim de “se assegurar que os vários fatores que influenciam as operações militares recebam consideração lógica e ordenada”.

Logo, de maneira sintética, pode-se afirmar que todos buscam o estabelecimento de uma sequência de ações para a preparação e a pronta

resposta, visando a atender o maior número de pessoas, a evitar falta e desperdício, a organizar as diversas doações que são recebidas nesses casos e, principalmente, a atuar dentro de um orçamento limitado.

O componente militar em OMP, conforme previsto pelo Ministério da Defesa (BRASIL, 2001, p. 23), deverá se organizar em setores ou áreas de responsabilidade, a cargo do desenvolvimento dos compromissos de caráter militar.

Desse modo, as unidades de infantaria, nível batalhão, em uma OMP, deverão estar preparadas para cumprir as seguintes tarefas, previstas pela ONU (BRASIL, 2001, p. 35): estabelecer segurança, controle e vigilância entre partidos oponentes; monitorar e reportar violações de cessar-fogo; auxiliar na manutenção da lei e da ordem; investigar e reportar todos os incidentes e dirigir negociações em sua área de



Fonte: o autor

Escombros após o terremoto, Porto Príncipe, Haiti, 11 Ago 10.

responsabilidade; proteger propriedades, instalações e escoltar comboios das Nações Unidas e pessoal sob sua custódia.

Por sua vez, o componente humanitário se organizará (BRASIL, 2001, p. 23) “quase sempre com base nas organizações, agências e programas do sistema das Nações Unidas [...] responsável pela coordenação e apoio às atividades de caráter humanitário que se desenvolvem na área”.

Segundo BERNARDES (2006, p. 52, apud NETO, 2012, p. 252): “Militares brasileiros com experiência no Haiti reconheceram também que o fornecimento de ajuda humanitária funciona como um elemento facilitador da missão militar”. NETO (2012) prossegue afirmando que “no entanto, as Nações Unidas possuem uma postura crítica em relação ao fornecimento de ajuda humanitária por meio dos contingentes militares, acreditando que esta não é uma função a ser desempenhada pelo aparato militar, e sim pelas organizações civis.”

Nessa vertente, STOCHERO (2010, p. 156) assim descreveu a atuação humanitária do CONTBRAS (Contingente Brasileiro) no Haiti, por ocasião da “queda da Base Jamaica”:

No Haiti, porém, isso não acontecia. Seguindo recomendações que impediam o acesso de funcionários a áreas de conflito, estas agências não atuavam em Cité Soleil, temendo os riscos. Os militares, nestas circunstâncias, eram obrigados a agir também no atendimento emergencial à população. E este foi um dos fatores que gerou o maior entrosamento entre os haitianos e os soldados brasileiros, que demonstravam carinho e preocupação com o povo, fortalecendo o elo de confiança que consolidou a pacificação.

Encontra-se, portanto, notórios pontos de convergência entre as doutrinas logísticas voltadas para ações humanitárias provenientes tanto das tropas militares de paz, quanto dos governos ou das ONG.

O Haiti e a MINUSTAH

O Haiti, oficialmente República do Haiti, com capital em Porto Príncipe ou “*Port-au-Prince*”, em francês, é um país do Caribe que ocupa o

terço ocidental da ilha Hispaniola, ou Ilha de São Domingos, sendo fronteiro com a República Dominicana a leste e próximo, por mar, às Bahamas e Cuba a noroeste, Turks e Caicos a norte e Navassa a sudoeste (WIKIPEDIA, 2013).

No dia 30 de abril de 2004, o Conselho de Segurança (CS) da ONU aprovou a Resolução Nº 1.542, estabelecendo a MINUSTAH a partir de 1º de junho de 2004 com os componentes civil e militar. Decidiu, ainda, que a MINUSTAH poderia cooperar com os parceiros internacionais prestadores de assistência humanitária aos haitianos, focado nos segmentos mais vulneráveis da sociedade, as mulheres e as crianças (ONU, 2004).

A partir de então, o General brasileiro Augusto Heleno Ribeiro Pereira assume a MINUSTAH como seu primeiro Comandante (Force Commander), de 1º de junho de 2004 a 1º de setembro de 2005, oportunidade em que inovou no conceito do emprego de Forças de Paz.

Para o General Heleno (2005), a caótica realidade socioeconômica do Haiti impelia que a construção de um ambiente seguro e estável somente seria viável com a combinação de segurança e projetos de infraestrutura e desenvolvimento:

[...] Entretanto desculpas inconsistentes continuam adiando providências urgentes no campo econômico e social, obrigando os militares a realizar ações humanitárias que fogem a sua alçada. [...]. Até agora, cabe quase que exclusivamente aos vetores de segurança criar condições para o cumprimento da resolução do Conselho de Segurança da ONU [...].

A singular visão daquele comandante militar ratificava a necessidade de atuação das tropas militares em ações econômicas e sociais, evidenciando o dever humanitário, sem atentar contra os princípios da imparcialidade e da independência, na busca do bem-estar e do desenvolvimento da população:

[...] Deixei o Haiti convicto de que somente a geração maciça de postos de trabalho melhorará as condições de vida e criará uma esperança de futuro para os

jovens haitianos. Exigir uma segurança impecável para aplicar recursos quando 80% da força de trabalho não possui emprego formal e 70% do povo sobrevive miseravelmente com uma refeição diária soa utópico e até mesmo cruel [...].

LESSA (2007, p. 108) observou que as atividades da MINUSTAH até julho de 2006 foi de progressos consideráveis, contendo o caos graças ao *modus operandi* das tropas brasileiras e do perfil do Comandante da MINUSTAH, o General Heleno:

De uma maneira geral, as ações de segurança promovidas pelo contingente brasileiro eram caracterizadas por uma grande operação na área de conflito, buscando a desarticulação e prisão das gangues; na instalação de um ponto forte, possibilitando a permanência efetiva de uma tropa no local; na realização de Projetos de Impacto Rápido (QIP) e de ações cívico-sociais (ACISOS), oferecendo à população assistência médico-odontológica, realizando mutirões com a participação da população para limpeza das ruas, reformas de praças, dentre outras atividades que contribuíssem para aproximar a tropa dos haitianos, conquistando sua confiança e colaboração. Além disso, a segurança local propiciava um ambiente adequado para que as Nações Unidas e as ONG's e as OI pudessem trabalhar para o desenvolvimento daquele país.”

Em 12 de janeiro de 2010, um terremoto de proporções catastróficas, com magnitude sísmica 7,0 Mw, na escala de magnitude de momento, e 7.3 na escala de Richter, atingiu o país a aproximadamente 22 quilômetros da capital, às 16h53m10s do horário local (WIKIPEDIA, 2013).

STOCHERO (2010, p. 198) descreveu os minutos iniciais para os militares:

Os militares só se dão conta da dimensão do ocorrido quando começam a avistar focos de incêndio por toda a capital. Haitianos batem às portas do batalhão trazendo parentes que foram atingidos pelos

destróços, com braços, pernas e cabeças decepadas e encharcados de sangue.

O Atendimento de Saúde do CONTBRAS HAITI

A sequência das ações para envio de tropas a uma OMP ocorre como decorrência das negociações entre a Missão Permanente do Brasil junto à ONU e o Departamento de Operações de Manutenção de Paz (Department of Peacekeeping Operations, DPKO) daquela organização, gerando a elaboração de um memorando de entendimento (*Memorandum of Understanding, MOU*), que define as responsabilidades administrativas e logísticas entre o Brasil e a ONU (BRASIL, 2001, p. 28).

No MOU estão definidos os equipamentos necessários para o atendimento de saúde acordado. Seguindo as normas da ONU, são preconizados três níveis de unidade médica (BRASIL, 2001, p. 52) para atendimento de seu pessoal em OMP. A unidade médica Nível 1 é constituída de oito militares, estando capacitada a:

- prover primeiros socorros e tratar doenças comuns e infecciosas para um efetivo de até 700 pessoas e atender até 20 pacientes ambulatoriais por dia;
- realizar procedimentos para pequenas cirurgias;
- realizar tratamentos emergenciais para o salvamento de vidas e membros;
- estabilizar e evacuar vítimas para o próximo nível de atendimento;
- internar cinco pacientes por até dois dias para monitoração e tratamento;
- administrar vacinas e outras medidas profiláticas na área da missão;
- realizar exames laboratoriais básicos;
- formar duas equipes médicas avançadas para prestar atendimento em dois locais diferentes;
- ser autossuficiente com suprimentos médicos por até 60 dias.

No caso da MINUSTAH, o acordo⁵ previu que o CONTBRAS HAITI fosse autossustentável a partir de 6 de dezembro de 2006 quanto ao suporte médico Básico e de Nível 1, cabendo à Argentina prover o Nível 2, enquadrando o atendimento dentário e laboratorial.



Fonte: o autor.

O autor trabalhando com o Exército do Chade na MINURCAT, 16 Jul 09.

Entretanto, o CONTBRAS HAITI possuía capacidade para prestar atendimento dentário por conta própria, obedecendo a um equilíbrio entre a capacidade médica de cada nível e as condições necessárias para evacuação entre esses níveis.

O MSF relatou (2010, p. 17) que o desastre mobilizou a maior resposta de emergência dos 40 anos de sua história, citando que cerca de 222 mil pessoas morreram e 1,5 milhão ficaram desabrigadas.

Antes do terremoto, o MSF operava um centro de emergências, um hospital de trauma, um centro pós-operatório e uma maternidade em Porto Príncipe, com equipe de 800 profissionais. Após o terremoto, esse número passou rapidamente para 3.400 pessoas trabalhando em 26 hospitais e 4 clínicas móveis. Lamentavelmente, 12 membros daquela equipe morreram no terremoto e os hospitais de trauma e a maternidade da organização foram destruídos.

Diante da situação apresentada, o Cmt do BRABATT/11 estabeleceu três frentes de socorro, embora possuísse apenas duas equipes de atendimento médico Nível 1, haja vista o fato de as agências humanitárias e ONG, como o MSF, precisarem se reestruturar para atender ao novo cenário designado como “Fase de emergência”, entre 12 de janeiro de 2010 e 30 de abril de 2010 (MSF, 2011, p. 3), enfatizando: a triagem dos feridos; a escassez de suprimentos médicos; o estabelecimento de hospitais; e o tratamento da “Síndrome do Esmagamento”.

Infere-se que as equipes médicas do CONTBRAS Haiti atuaram por mais de uma oportunidade cumprindo as missões de saúde e assistência humanitária sob responsabilidade das ONG, em virtude da impossibilidade daquelas instituições civis, sem atentar contra a independência ou a imparcialidade. Muito pelo contrário, ganhando o apoio e confiança da população.

Considerações Finais

Observou-se que as ações da tropa de paz na MINUSTAH inovaram a logística humanitária de atendimento às situações de crise, buscando rápida e eficiente resposta aos afetados.

Nesse sentido, a doutrina das agências da ONU, bem como das ONG humanitárias, como UNISDR⁶, USDP, MSF ou IFRC, prevê que os trabalhos realizados pelas tropas de paz da ONU e pelas agências de assistência humanitária sejam totalmente imparciais, buscando a manutenção da credibilidade destas entidades civis frente à população.

Todavia, as ações das tropas da MINUSTAH avançaram involuntariamente contra qualquer desejo de opor-se às normas vigentes. Assim, contrariaram as previsões das agências da ONU e ONG que trabalhavam em paralelo, somando-se aos objetivos destas, ganhando a credibilidade dos haitianos e relativizando os conceitos de independência e imparcialidade.

A mudança ditada pelo *modus operandi* brasileiro retificou a visão de emprego da tropa como uma força de paz com uso exclusivo dos

fuzis, no que o General Heleno considerou “uso indiscriminado da violência”.

A assistência médica aos civis em ambiente urbano, com estrutura logística militar orgânica do próprio CONTBRAS HAITI foi imposta pela impossibilidade de atuação das próprias instituições defensoras de uma assistência humanitária isenta, neutra e autônoma.

Logo, as ações humanitárias efetuadas pelos militares brasileiros na MINUSTAH, inicialmente secundárias, demonstraram-se altamente positivas e imperiosas, diante do confronto bélico em ambiente urbano, além de confirmar que “instituições distintas” não desenvolvem obrigatoriamente “ações distantes”, principalmente quando aquelas agências civis tiveram suas instalações e especialistas fortemente afetados pelo terremoto sem que, em qualquer momento, pudessem comprometer a imparcialidade de seu *status quo*.

Por fim, de modo lógico, conclui-se que as tropas cumprindo missões de paz devem estar prontas e adestradas para realizar assistência humanitária em situações de crise.**MR**

NOTAS

1. Álvaro de Souza Pinheiro é General de Brigada e ex-comandante das Forças Especiais do EB. Atualmente está na reserva e atua como analista militar e especialista em guerra irregular.

2. Tahiane Stochero é jornalista especializada em tropas de operações especiais, segurança pública, defesa e conflitos internacionais. Ela esteve no Haiti em 2007 e após o terremoto de 2010.

3. Bairro não pacificado da cidade de Port-au-Prince, capital do Haiti.

4. Código de Conduta Relativo ao Auxílio em Casos de Desastre para o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e das ONG na Assistência Humanitária em Situações de Desastre. Elaborado em conjunto pela Federação Internacional das Sociedades da

Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (IFRC) e pelo Comité Internacional da Cruz Vermelha (CICV). Parte III, Anexo 5, p. 312-322, da Carta Humanitária e Normas Mínimas de Resposta Humanitária em Situação de Desastre, ed. 2011, 330p, Projeto Esfera.

5. Extraído da Carta do Chefe do Serviço de Suporte e Gerência Financeira do Departamento de Operações de Manutenção de Paz (FMSS/OMS/DPKO), de 14 nov. 2006, p. A-3 e p. C7-8.

6. Estratégia Internacional de Redução de Riscos de Desastres (United Nations Office for International Strategy for Disaster Reduction, UNISDR) e Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento (United Nations Development Programme, UNDP).

REFERÊNCIAS

BERESFORD, A.; PETTIT, S. “Emergency Logistics and Risk Mitigation in Thailand Following the Asian Tsunami”. *International Journal of Risk Assessment and Management*. v.13, n1, p.7, 2009.

BOIN, A.; KELLE, P.; WHYBARK, D.C. “Resilient Supply Chains for Extreme Situations: Outlining a New Field Of Study”. *International Journal of Production Economics*. v.126, n.1, p.1-6, 2010.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; STANK, T.P. *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Council of Logistics Management (CLM), Oak Brook IL, 1999.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria Nº 076-EME, de 08 set. 2003. Manual de Campanha C 101-5, Estado-Maior e Orens, 1º e 2º vol. 2ª ed. 2003.

———. Ministério da Defesa. Portaria Normativa Nº 434/MD, de 19 jul. 2001. Manual de Operações de Paz, MD 33-M-01. 1ª ed. 2001.

ERGUN, O.; KESKINOCAK, P.; SWANN, J. “Humanitarian Relief Logistics”. *OR-MS Today*, v.34, n.6, p.28, 2007.

ESFERA, Projeto. “Carta Humanitária e as Normas Mínimas de Resposta Humanitária em Situações de Desastre”. *Sphere Handbook*. 2011.

Disponível em: <<http://www.sphereproject.org/handbook/>>. Acesso em: 20 jun. 2013, às 20h12min.

———. Carta Humanitária e as Normas Mínimas de Resposta Humanitária em Situações de Desastre. 2013. Disponível em: <<http://www.sphereproject.org/>>. Acesso em: 19 jun. 2013, às 19 h 22 min.

IFRC. International Federation of Red Cross. Federação Internacional da Cruz Vermelha. 2005. Disponível em: <<http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/>>. Acesso 31 maio 2013, às 19 h 25 min.

LESSA, M. A. G. *A participação dos contingentes do Exército Brasileiro na Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti* (MINUSTAH). 2007. Biblioteca digital FGV. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3453>>. Acesso em: 03 maio 2013, às 20 h 15 min.

MSF. *Código de ética dos Médicos Sem Fronteiras*. Médicos Sem Fronteiras. Documento interno de referência "Chantilly". 1995/6. Disponível em: <<http://www.msf.org.br/conteudo?c=111>>. Acesso em: 02 nov. 2013, às 10 h 43 min.

———. *HAITI um ano depois. Uma análise das operações de ajuda humanitária de Médicos Sem Fronteiras*. Médicos Sem Fronteiras. 1º jan. 2012, 36p. Disponível em: <<https://www.msf.org.br/arquivos/Doc/Publicacoes/haiti-one-year-report.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2013, às 16 h 17 min.

———. Informativo, Ano 13, nº 25. *Atendimento Médico Humanitário no HAITI*. Médicos Sem Fronteiras. 2010, 12p. Disponível em: <<https://www.msf.org.br/arquivos/Doc/Publicacoes/93.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2013, às 15 h 27 min.

NETO, D. M. de S. O Brasil, o Haiti e a MINUSTAH. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). *O Brasil e as operações de paz em um mundo*

globalizado: entre a tradição e a inovação. Brasília, ed Ipea, 2012, Cap. 9, p. 243-267.

ONU. Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas. Resolução Nº 1.542. 30 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1542\(2004\)](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1542(2004))>. Acesso em: 04 jun. 2013, às 16 h 54 min.

———. DPKO. *Carta do Chefe do Serviço de Suporte e Gerência Financeira do Departamento de Operações de Manutenção de Paz* (FMSS/OMS/DPKO). 14 nov. 2006. p. A-3 e p. C7-8.

PEREIRA, A. H. R. *Haiti: um grande desafio*. Folha de São Paulo. Opinião. Tendências e Debates. 11 set. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz1109200508.htm>>. Acesso em: 02 maio 2013, às 19 h 15 min.

PINHEIRO, A. *Preparo da Força Terrestre. Operações de amplo espectro*. Exercício Agulhas Negras e Operação Saci. Palestra à ECEME. Maio 2013, slide 8.

PRIBERAM. Dicionário da Língua Portuguesa. Imparcialidade e Independência, Disponível em: <<http://www.priberam.pt/DLPO>>. Acesso em: 02 nov. 2013, às 12 h 34 min.

SILVA, L. C. F. *Gestão da logística humanitária: Proposta de um referencial teórico*. Mestrado em Administração. Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2011, 177. Disponível em: <http://184.72.231.112/upload/publicacoes/Luiza_Silva.pdf>. Acesso em: 16 maio 2013, às 20 h 16 min.

STOCHERO, T. DOPAZ. *Como a tropa de elite do Exército Brasileiro pacificou a favela mais violenta do HAITI*. Ed. Objetiva, 2010, 214p.

WIKIPEDIA. Haiti. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Haiti>>. Acesso em: 05 jun. 2013, às 17 h 36 min.



O Tratamento de Água na Amazônia: Uma Proposta para essa Necessidade Básica

Major Andreos Souza, Exército Brasileiro

Área alagada onde ocorre o desprendimento de húmus.

Água: um Bem Necessário

A O SE PENSAR em uma definição para água, tem-se, em um primeiro instante, a fórmula H_2O — duas moléculas de hidrogênio e uma de oxigênio. Apesar de ser uma definição clássica, universal e didática, esse modo de descrever a água não é de todo verdadeira, pois é praticamente impossível encontrá-la na natureza nessa forma, principalmente se observarmos uma de suas principais características, a de ser o dissolvente universal. Assim, é mais comum encontrar a água com outros sais minerais em sua composição, quando nos referimos à água potável ou pura, e é, ainda, normal que esteja misturada com outros componentes, como bactérias e outros microrganismos nocivos ao ser humano.

Se pensarmos na importância da água para o homem e para a sociedade como um todo, o conceito transfere-se de um simples texto didático de componente químico para o patamar de “bem necessário”, como se verifica na definição elaborada sobre o assunto no 3º Fórum Mundial de Água, em Kioto 2003: “A água, um bem finito e de alto valor, é uma das principais fontes para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a estabilidade social e a amenização da pobreza” (Relatório Final da Visão das Águas, 2003).

No mundo, a presença desse bem se faz em um volume aproximado de 1,39 bilhão de Km^3 . Entretanto, a água doce do planeta própria para o consumo imediato do homem seria em torno de 35 milhões de Km^3 , encontrados na superfície e

O Major de Engenharia Andreos Souza atualmente cursa a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Foi Instrutor do Curso de Suprimento de Água (1999/2001) e possui o título de Mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO-2004). Foi

Gerente do Projeto Tratamento de Água na Fronteira, do Departamento de Engenharia e Construção (DEC/2011-2012), e Supervisor do Projeto de Infraestrutura do Pelotão Especial de Fronteira (DEC/2012).

embaixo da terra. Desse valor total, tem-se apenas a quantidade de 104 mil Km³ ao alcance para o consumo, pois o restante está no subterrâneo, na forma de gelo ou diluído no ar. Cabe destacar que, desse total, 14% estão em território brasileiro (principalmente na Amazônia), segundo estimativas de diversas publicações científicas, algo facilmente visualizado se observados os enormes volumes de água do rio Amazonas e do Aquífero Alter do Chão, maior “lago” subterrâneo do mundo, localizado entre os Estados do Pará, Amapá e Amazonas.

Para que a água atenda às necessidades básicas de sobrevivência do homem, que é a de beber, comer e manter sua higiene, o Brasil adota uma série de portarias ministeriais, que definem o termo “água potável” tipificado em padrões de exigências de qualidade. Para entender os conceitos que norteiam a busca por qualidade no fornecimento de água à população, vejamos o que determina o Ministério da Saúde sobre o assunto:

CAPÍTULO II DAS DEFINIÇÕES

Art. 5º Para os fins desta Portaria são adotadas as seguintes definições:

I - água para consumo humano: água potável destinada à ingestão, preparação e produção de alimentos e à higiene pessoal, independentemente da sua origem;

II - água potável: água que atenda ao padrão de potabilidade estabelecido nesta Portaria e que não ofereça riscos à saúde; (Portaria do Ministério da Saúde, Nº 2.914, de 12 de dezembro de 2011).

Outro documento do Ministério da Saúde que enquadra os parâmetros necessários para a qualidade da água é a Portaria Nº 518, de 25 de março de 2004, do Ministério da Saúde. Esses parâmetros são impostos às empresas que realizam o tratamento e distribuição de água pelo País. Vejamos o que diz a Portaria:

CAPÍTULO II DAS DEFINIÇÕES

Art. 4.º Para os fins a que se destina esta Norma são adotadas as seguintes definições:

I - água potável – água para consumo humano cujos parâmetros microbiológicos, físicos, químicos e radioativos atendam ao padrão de potabilidade e que não ofereça riscos à saúde [...] (Port. MS Nº 518, de 25 março de 2004).

Na esteira desses conceitos, pode-se dizer que a água para o consumo humano deve atender aos padrões determinados de condição físico-química e estar livre de agentes externos, que, em sua maioria, são bactérias produtoras de toxinas ou, no mais comum, coliformes fecais, o que é fruto da falta ou ineficiência de um sistema de saneamento básico.

O consumo de água sem qualidade ocasiona graves doenças infecciosas, como cólera, diarreia e hepatite B. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que, no mundo, cerca de 1,1 bilhão de pessoas estejam sujeitas a esses males em decorrência da falta de acesso à água dentro dos padrões preconizados por esse organismo. No Brasil, a OMS indica, em suas pesquisas mais recentes, que cerca de 28 mil brasileiros morrem a cada ano atingidos pelas citadas doenças.

A Amazônia

Alguns importantes conceitos sobre a Amazônia devem ser esclarecidos para delimitação deste artigo. O primeiro é sobre o termo Amazônia Legal, que se trata de uma definição política para determinar a área compreendida pelos Estados do Amazonas, Roraima, Rondônia, Acre, Amapá, Tocantins, Pará e parte do Maranhão (oeste do meridiano 44º), onde o governo federal realiza diferenciadas políticas para promoção do desenvolvimento regional.

O segundo contraponto é sobre a definição da Amazônia como um todo. Esse espaço geográfico compreende os Estados da Região Norte brasileira e os países fronteiriços que possuem em seus territórios parte da grande floresta tropical e seu

ecossistema, estendendo-se, além do Brasil, por mais oito Países da América do Sul (Suriname, Guiana Francesa, Guianas, Venezuela, Colômbia, Equador, Peru e Bolívia).

Para as operações militares do Exército Brasileiro, podemos delimitar a área em estudo como a abrangida pelo Comando Militar da Amazônia (CMA) e pelo recém-criado Comando Militar do Norte (CMN), que, ao final, engloba quase todos os citados Estados do conceito Amazônia Legal.

Sobre as características da Região Amazônica de uma maneira geral, pode-se destacar a imensidão de sua área de floresta e a diversidade geográfica. Dotada de uma biodiversidade singular e grandes quantidades de recursos minerais, enquadra ainda a maior bacia hidrográfica do mundo.

Para o tema, vamos percorrer aspectos importantes da capacidade hidrológica da região, de forma a entendermos a complexidade das águas amazônicas e assim definir uma relação conflitante entre a abundância de água e a disponibilidade desta própria para o consumo humano.

A bacia amazônica, com área de aproximadamente 3.800.000 km², é composta pela bacia hidrográfica do rio Amazonas (a soma do rio Negro e rio Solimões) e diversas outras sub-bacias hidrográficas, como as dos rios da Ilha de Marajó e dos rios do Amapá.

Dotada de uma biodiversidade singular e grandes quantidades de recursos minerais... a Região Amazônica enquadra ainda a maior bacia hidrográfica do mundo.

Outro dado importante sobre a situação de fornecimento de água com qualidade na bacia hidrográfica da região é a população atendida por esta. No citado espaço geográfico, encontram-se mais de 9 milhões de habitantes, e um atendimento considerado satisfatório no aspecto qualidade não atinge metade desses brasileiros. Em análise de resultado da pesquisa do Programa Nacional

de Avaliação da Qualidade das Águas (PNQA) de 2010, da Agência Nacional de Águas (ANA), nota-se que, em uma amostra de 449 cidades da região, somente 156 podem ser classificadas como “Atendidas Satisfatoriamente”.

Sobre a classificação ou diferenciação das águas da Região Amazônica, a forma de diferenciação mais utilizada tem como base a composição química (pH, níveis de sais mineiras, etc.) e as características físicas (turbidez, cor, dureza, etc.). Na Amazônia, a característica predominante, que melhor distingue suas águas superficiais, é quanto à sua cor, sendo, na maioria dos casos, de cor preta (negra) ou de cor barrenta.

A água negra é encontrada principalmente nos rios de planalto (mais largos e de menor correnteza), em lagos, paranás e em áreas alagadas. A coloração preta é resultante do processo de desprendimento de material orgânico da vegetação submersa nos períodos de cheia, o chamado húmus.

Já a água barrenta, que tem maior ocorrência nos rios de planície, por serem mais “encaixotados” por suas margens (assim produzem maior correnteza, que revolta o fundo com barro), é encontrada com maior frequência na Amazônia Meridional e Oriental.

O Tratamento de Água pelo Exército Brasileiro

Desde 2010, o Exército Brasileiro, por intermédio do Departamento de Engenharia e Construção (DEC), iniciou um processo de modernização dos equipamentos de tratamento de água. Até então se utilizava uma tecnologia da década de 1960 com o processo de filtração por método químico-físico. O equipamento usado era a estação de tratamento à vela (7 VT) da empresa ÚTIL, que necessita de uma preparação da água a ser tratada pelo processo de floculação das partículas (chamado pré-tratamento). A filtragem é feita por um diato-filtro de membrana impregnada com sílica diatomácea e, ao final, realiza-se a cloração da água depositada em tanques de 11 mil litros.

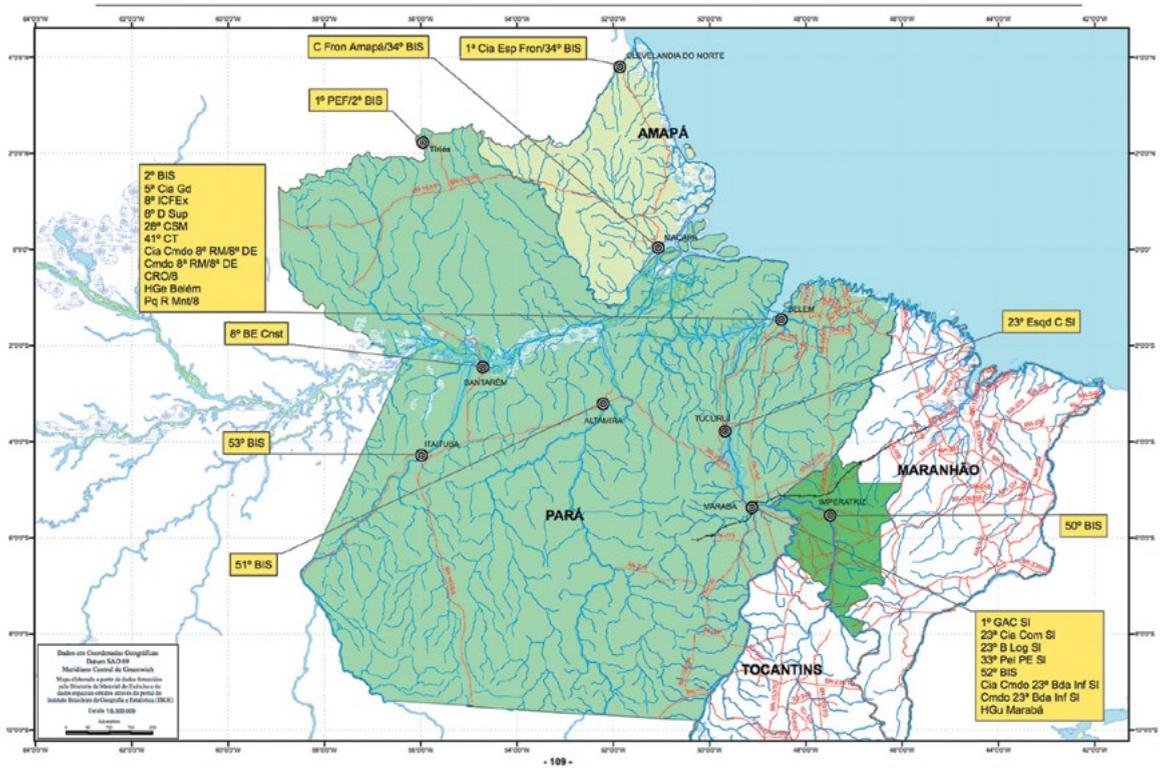
Fruto do sucesso no tratamento de água realizado em apoio às tropas brasileiras no Haiti,



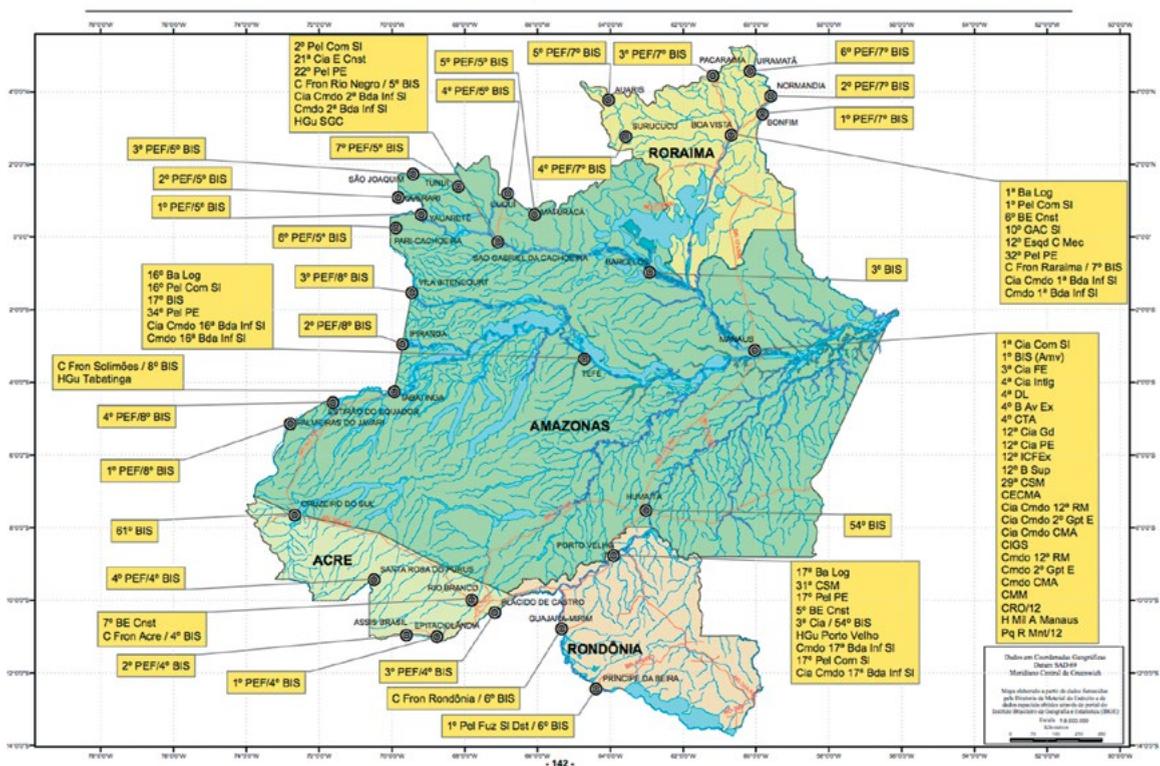
Sequência de imagens da plataforma UFOR 1210 do Exército Brasileiro, empregada pelas tropas brasileiras no Haiti.

os estudos para aquisição de nova estação de tratamento de água para o Exército caminharam na direção do uso do processo de ultrafiltração e osmose reversa. Assim, o equipamento adquirido foi o UFOR 1210, fabricado pela empresa PERENNE, sediada em São José dos Campos/SP. A estação emprega como método de tratamento o físico, pois realiza a filtração quando da passagem da água em alta pressão por dentro de membranas especiais. A capacidade de produção é de até 20 mil litros por hora com a possibilidade de retirada de partículas menores que 0,001 micrômetros.

Para fins de comparação, a espessura de um fio de cabelo tem cerca de 100 micrômetros. Outro equipamento para tratamento de água em operações militares, em aquisição pelo DEC, é o equipamento individual de tratamento para emprego em operações na Amazônia. Trata-se de uma bolsa de hidratação com filtro acoplado na mangueira de sucção e da caneta de tratamento de emergência. Esses meios têm capacidade de tratar até 500 litros e, depois de atingida essa quantidade, o filtro pode ser trocado, para que a bolsa seja novamente utilizada. O processo é físico



Em destaque, os principais rios da Amazônia Oriental.



A Bacia Hidrográfica da Amazônia Ocidental e suas Organizações Militares.

UNIDADE CONSUMIDORA	CONDIÇÕES DE USO		LITROS POR UNIDADE E POR DIA		OBSERVAÇÕES
			Clima Temperado/Frio	Deserto/selva	
HOMEM	Em combate	Aclimatado	2 - 4	8 - 11	Para beber e menores quantidades para higiene pessoal e cozimento
		Não Aclimatado			
	Normal		11	25	
	Marcha ou Bivaque		8	20	Mínimo para todas as finalidades.
	Acampamento Temporário		20	-	Desejável para todas as finalidades, exceto banho. Permite a utilização nos esgotos.
	Acampamento temporário com instalação para banho		60	-	
	Acampamento semipermanente		100 - 230	-	
	Acampamento permanente		230 - 380	-	
VEÍCULO	Terreno plano e ondulado		0,5 - 2	-	
HOSPITAL	Beber e cozinhar		40 / leito	-	
	Água para servir a esgotos		190 / leito	-	

Quadro – A necessidade de água em campanha de acordo com o Exército Brasileiro.

e iniciado pelo esforço do usuário em sugar a água, que então passa pelo filtro, o qual, pela pressão, retém as partículas. Em teste por tropas de Forças Especiais em operações, há relatos de que o filtro tenha retido inclusive produtos de hidratação, como soro e outros energéticos.

Interessante citar que, por definição escolar, retirada das apostilas do curso de Suprimento de Água (S03), a água fornecida às tropas deve atender aos padrões mínimos de qualidade e nas quantidades necessárias para o apoio. Quanto à qualidade, ela deve ser isenta de germes patogênicos, de substâncias tóxicas e de qualquer odor, cor ou sabor desagradável.

No aspecto quantidade, apesar da Organização Mundial da Saúde padronizar cerca de 50 litros/dia por pessoa no mínimo, o Exército utiliza o quadro acima para definir as necessidades em campanha. Mas ressalta-se que esse quadro carece de atualização para atender às novas demandas do combate que alterariam as quantidades, como o tipo de ração, descontaminação de material e limpeza de áreas de estacionamentos, dentre outros.

O Projeto de Tratamento de Água e o Apoio às Operações Militares na Amazônia

O Projeto de Tratamento de Água desenvolvido pelo Departamento de Engenharia e Construção



Coleta de água e sistema comum de armazenamento nos PEF da Amazônia.

tem em seu escopo o objetivo de mobilizar a Força Terrestre com meios mais modernos de tratamento de água para atender a três vertentes: emprego tático, emprego logístico na fronteira e apoio às ações subsidiárias.

A primeira vertente possibilitará o fornecimento de água com qualidade para as tropas empregadas em operações militares. Na Amazônia, as estações de tratamento UFOR 1012 mobilizarão as unidades de Engenharia do 2º Grupamento de Engenharia, as unidades logísticas da 8ª Região Militar e 12ª Região Militar e os Pelotões Especiais de Fronteira subordinados ao Comando de Fronteira de Roraima (Cmdo Fron RR), do Rio Negro (Cmdo Fron RN), do Solimões (Cmdo Fron Sol), do Acre (Cmdo Fron AC) e de Rondônia (Cmdo Fron RO).

A vertente de emprego logístico na fronteira tem por objetivo finalístico o de prover, nos Pelotões Especiais de Fronteira, água tratada na qualidade descrita pelo Ministério da Saúde para os militares em serviço, suas famílias alojadas nessas áreas deslocadas e para a comunidade onde o pelotão esteja inserido. Foi estabelecido também que as estações teriam de ter capacidade de produzir água tratada para um efetivo de até duas companhias desdobradas nas instalações do pelotão, possibilitando criar um vínculo logístico para apoio às operações dessas duas subunidades.

Atualmente, a obtenção de água para atender aos PEF e às vilas militares ocorre de diversas

maneiras. Em reconhecimento local para implantação do projeto, observou-se a incidência maior de três modos de coleta: a realizada nos sistemas locais de tratamento (raríssimos casos); a advinda de poço artesiano (a maioria); e, em alguns casos mais graves, a água da chuva coletada por meios rudimentares.

Em alguns PEF, ocorre, de maneira incipiente, a cloração da água retirada dos poços. Entretanto, o consumo de cloro é alto e por vezes o suprimento desse item não atende às necessidades, pois o tempo de armazenamento do produto é curto e as distâncias da sede (terrestre, aérea ou fluvial) complicam a logística de apoio.

Já o apoio às ações subsidiárias tem como foco principal o fornecimento de água tratada quando da ocorrência de calamidade pública e/ou desastres naturais ou climatológicos, como secas e enchentes. Quando ocorrem esses fenômenos, principalmente as enchentes, pode-se ter a perda da capacidade de fornecimento de água tratada pelos órgãos estatais por conta, às vezes, da contaminação das estações fixas, deixando a população afetada sujeita a doenças graves, como hepatite B, leptospirose e outras. Esse fato resulta em consequências mais prolongadas para o desastre. Para minimizar essa agressão, as aquisições das plataformas UFOR 1210 possibilitarão, além do emprego tático, o uso das estações em apoio imediato às populações atingidas, o chamado emprego dual.

Conclusão

A grande Amazônia é uma região rica em recursos naturais. Nesse patrimônio brasileiro, concentram-se os principais itens de valor da sociedade mundial, como ouro, prata, ferro e outros importantes metais de uso comercial, como o nióbio por exemplo. No seu interior, encontra-se uma enorme biodiversidade composta de distintos exemplares de flora e fauna, possibilitando reunir, em um só lugar, vasto campo para a pesquisa em prol da humanidade.

O bem mais importante da grande floresta é, sem dúvida, a água. Estima-se que a região detenha em torno de 14% de toda a água para consumo do planeta. Mas essa abundância não é sinônimo de plena disponibilidade, porque, no conceito de consumo de água, deve-se atentar para os adequados parâmetros de qualidade. Caso esse consumo não seja de uma água potável, conforme os padrões definidos pela Organização Mundial da Saúde e pelo Ministério da Saúde do Brasil, ele será, com certeza, um vetor de entrada de graves doenças prejudiciais ao homem, como a Cólera, a Hepatite B e outros males.

Os Estados da Região Norte são os mais carentes no Brasil de ações de infraestrutura sanitária e de distribuição de água com a qualidade necessária. Muitos fatores resultam nessa deficiência, dentre eles as ineficientes políticas públicas de saneamento básico para a região e a ilusão de que a água dos rios e poços está livre de contaminação feita pelo homem. Esquecem-se da silente contaminação por animais mortos, apodrecimento de árvores ou mesmo da presença de coliformes nos lençóis freáticos por conta das fossas das residências, que são lançados na natureza sem tratamento algum.

O Exército Brasileiro, na sua missão de defesa da pátria, articula-se na região em diversos pontos estratégicos, principalmente na faixa de fronteira onde se localizam os Pelotões Especiais

de Fronteira. As instalações militares, assim como as residências dos soldados Verde-Oliva e seus familiares, não recebem água com qualidade; quando muito, ocorre a cloração da água retirada em alguns poços. Para resolver essa deficiência, a Força Terrestre, por meio de seu Departamento de Engenharia e Construção, desenvolve um projeto que visa mobilizar as unidades militares, principalmente na Amazônia, com estações de tratamento de água que possibilitem o fornecimento de água tratada para as tropas, seus familiares e para as pequenas comunidades. Essa iniciativa poderá amenizar a falta de uma distribuição de água com qualidade em locais tão afastados dos centros urbanos brasileiros.

Por fim, conclui-se que o tratamento de água nas operações na Amazônia é de suma importância para a manutenção da saúde das tropas empregadas nos diversos exercícios militares. A locação de estações de tratamento de água nos PEF acarretará no incremento das condições de vida dos brasileiros deslocados em áreas com tantas deficiências em infraestrutura, o que poderia, até mesmo, produzir uma queda nos índices de casos de doenças adquiridas pelo consumo de água inadequada.

Contudo, qual seria a possibilidade de um maior alcance dessas iniciativas? Quais seriam as melhorias sociais da ampliação do projeto para a sociedade civil? Não seria demais pensar que, apesar de não ser peça única da solução, pois ainda há a necessidade de se organizar a distribuição e promover a sustentabilidade do sistema, a colocação de estações nas cidades isoladas da Região Norte acarretaria uma significativa melhoria na qualidade de vida das comunidades desassistidas por eficientes políticas públicas. O fornecimento de água tratada diminuirá a incidência de casos de doenças, podendo inclusive gerar a economia de recursos públicos a serem destinados para outras ações sociais. **MR**



Militares do 2º Regimento de Cavalaria durante patrulha em busca de armas e dispositivos explosivos improvisados. (Marinha dos EUA/1º Sgt Sean Mulligan)

Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje

Major Brendan Gallagher, Exército dos EUA

UMA DAS CARACTERÍSTICAS mais importantes que um comandante no âmbito organizacional deve exibir é a capacidade de gerenciar riscos efetivamente. Para ajudar a elucidar essa questão essencial de liderança, este artigo apresenta uma análise composta, primeiro, do que a recente doutrina do Exército dos EUA tem a dizer sobre o tema; segundo, de como elementos de risco estão

presentes em praticamente todas as decisões importantes de comando no atual ambiente operacional; e, por fim, das implicações para o Exército de hoje.

O Contexto Doutrinário em Vigor

A recente doutrina do Exército trata do tema de gerenciamento de risco em algumas publicações, cada uma com uma ótica ligeiramente diferente.

O Major Brendan Gallagher, do Exército dos EUA, é oficial administrativo da 3ª Brigada de Combate da 1ª Divisão de Infantaria, atualmente empregada no Posto Avançado de Combate Apache, na Província

de Zabul, Afeganistão. Concluiu o bacharelado pela Johns Hopkins University e o mestrado pela Johns Hopkins School of Advanced International Studies.

Primeiro, a Publicação Doutrinária do Exército 3-0 (ADP 3-0), publicada em outubro de 2011, fornece uma base conceitual para a recente transição para “Operações Terrestres Unificadas” no Exército dos EUA. Em suas poucas páginas — 14 apenas — a publicação também aborda diretamente o risco no trecho a seguir:

O teatro de operações muitas vezes contém mais espaço e pessoas do que as Forças norte-americanas estão aptas a controlar diretamente. Os comandantes são rotineiramente obrigados a tomar decisões de mitigação de riscos sobre onde e como empregar suas Forças para obter uma posição de relativa vantagem sobre o inimigo, sem antagonizar ou colocar em risco os não combatentes¹.

O trecho implica que toda decisão envolve, invariavelmente, um custo de oportunidade. Quando um comandante decide empregar o poder de combate ou a influência de um modo particular, isso geralmente significa que ele não poderá utilizar esses mesmos recursos simultaneamente em um outro local potencialmente apropriado. Portanto, para entender como as diversas dinâmicas estão interligadas e decidir, um comandante precisa permanecer ciente das variáveis operacionais (política, militar, econômica, social, de infraestrutura, de informações, de ambiente físico e de tempo; ou PMESII-PT, na sigla em inglês) e das variáveis da missão (missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoio disponíveis, tempo disponível e considerações civis; ou METT-TC, na sigla em inglês).

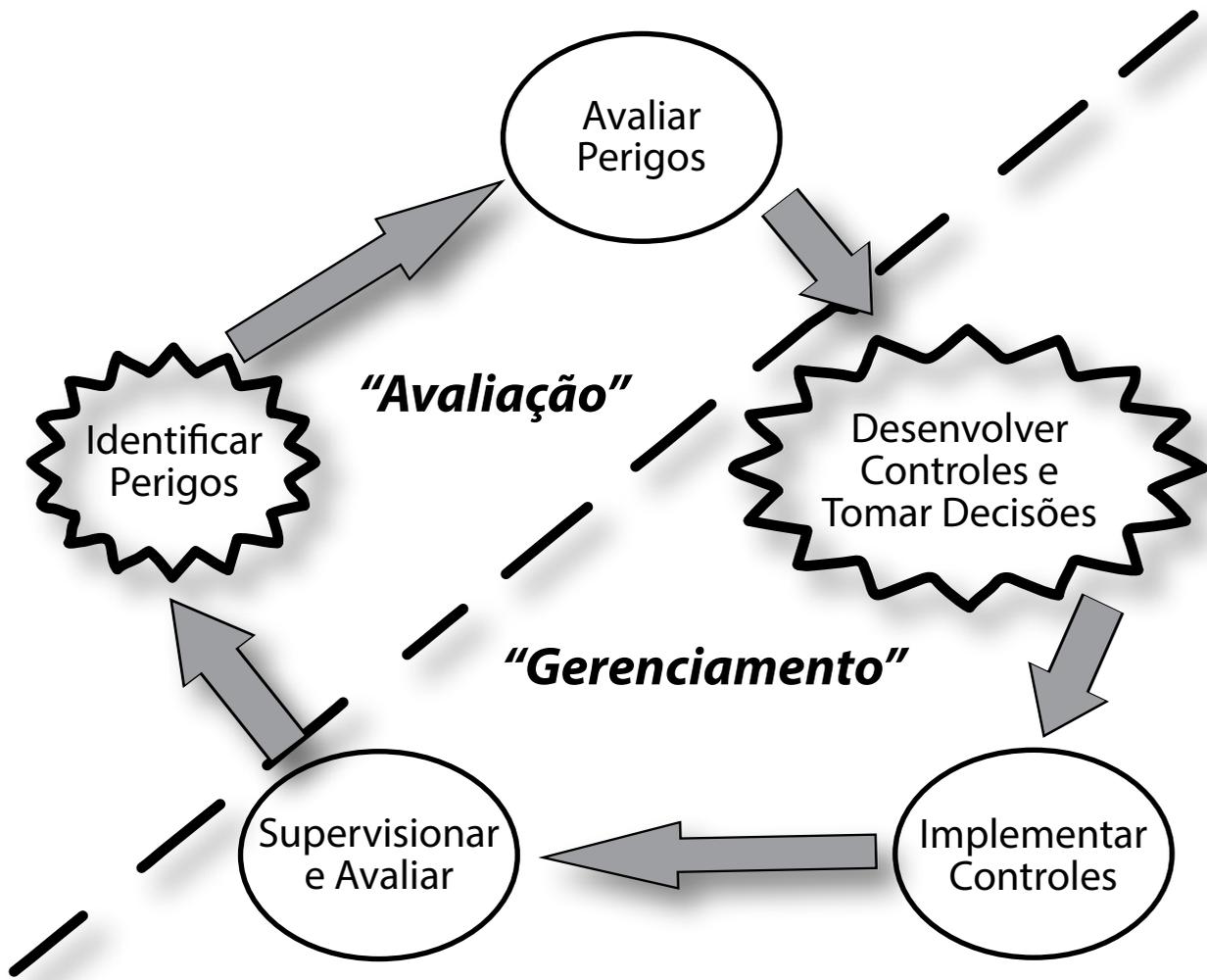
O Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações* (FM 5-0 — *The Operations Process*), de março de 2010, também trata do risco. Discute como conceber uma abordagem operacional e descreve em detalhe a ligação entre risco e recursos. O FM 5-0 ressalta que “raramente uma organização controla diretamente todos os recursos necessários”, e um comandante precisa determinar “o nível aceitável de risco para conquistar, manter ou explorar a iniciativa”². Recursos inerentemente finitos guiarão decisões cruciais, que determinarão que lado irá conquistar ou manter a iniciativa. Onde alocar meios limitados de

busca de Inteligência, vigilância e reconhecimento, onde e quando concentrar patrulhas de combate e onde estabelecer um posto avançado de combate são exemplos de tais decisões. Assim, o FM 5-0 detalha a conexão entre a alocação de recursos e a assunção de riscos.

A mitigação de riscos é considerada a partir de um ângulo ligeiramente diferente no Manual de Campanha 3-07 — *Operações de Estabilização* (FM 3-07 — *Stability Operations*), publicado em outubro de 2008. O manual descreve um “relacionamento interdependente entre iniciativa, oportunidade e risco”, insistindo que os comandantes “aceitem riscos em níveis prudentes para criar oportunidades quando não tiverem uma direção clara”³. A incorporação de *oportunidade*, no FM 3-07, ajuda a ampliar o horizonte da discussão. Caso um comandante não esteja apto ou disposto a assumir algum grau de risco em momentos decisivos, isso poderá impossibilitá-lo de gerar ou tirar proveito de oportunidades efêmeras.

Para entender como as diversas dinâmicas estão interligadas... um comandante precisa permanecer ciente das variáveis operacionais e das variáveis da missão.

Um exemplo recente da ligação entre risco e oportunidade foi o Despertar Sunita de 2007, em Bagdá, em que grupos de ex-insurgentes se apresentaram às tropas norte-americanas, com o intuito de desligar-se da Al Qaeda no Iraque. Comandantes norte-americanos de vários escalões assumiram, conscientemente, alguns riscos óbvios ao se aliarem a esses grupos, para ajudar a marginalizar ou derrotar a Al Qaeda no Iraque. Embora o governo iraquiano continue a enfrentar dificuldades com respeito à integração de longo prazo desses antigos insurgentes, os comandantes norte-americanos na área de operações acolheram a oportunidade. Isso constitui um exemplo claro do equilíbrio frequentemente desafiador entre risco e oportunidade descrito no FM 3-07.



Processo de Gerenciamento do Risco Composto aplicado pelo Exército dos EUA, Manual de Campanha 5-19, Gerenciamento do Risco Composto⁴.

Por fim, uma publicação um pouco mais antiga, o Manual de Campanha 5-19 — *Gerenciamento do Risco Composto* (FM 5-19 — *Composite Risk Management*), de agosto de 2006, também aborda o tema do risco. Ao contrário das publicações citadas anteriormente, o foco do FM 5-19 se volta à mecânica do gerenciamento de risco. Apresenta um processo sistemático, conforme descrito no diagrama acima. O manual também trata de como aplicar esse processo junto com procedimentos de comando de tropas, com o processo decisório militar e com a gestão do adestramento em geral. Embora sua abordagem pareça um tanto presa a fórmulas, o FM 5-19 oferece uma sequência concreta a ser utilizada pelas Unidades durante o processo decisório.

Coletivamente, essas publicações demonstram a forma pela qual a doutrina oficial do Exército dos EUA tratou do tema “risco” nos últimos anos. Ajudam a ressaltar alguns pontos importantes. Primeiro, destacam as restrições de recursos que são algo inerente às operações de combate e como o risco está diretamente ligado a elas. Segundo, essas publicações apontam para a conexão entre risco, iniciativa e a exploração das oportunidades no campo de batalha. Além disso, fornecem um processo deliberado a ser seguido pelas Unidades ao enfrentarem esses desafios. Essa base doutrinária ajuda a preparar o terreno para uma consideração sobre como a mitigação de riscos se aplica ao ambiente operacional contemporâneo.

O Risco e o Atual Ambiente Operacional

É preciso compreender que praticamente toda decisão de comando é repleta de riscos, já que sua presença faz parte da própria definição do que constitui uma “decisão”. Segundo o *Oxford English Dictionary*, uma decisão significa “fazer uma opção em relação a algum ponto ou linha de ação; uma resolução, determinação” (em tradução livre)⁵. A definição implica que é preciso abrir mão de algo ao escolher entre diferentes caminhos: em outras palavras, um comandante precisa optar por uma ação em vez de outra por meio de uma comparação entre seus respectivos custos e benefícios. Se uma linha de ação for totalmente livre de riscos, não será preciso, então, tomar uma decisão, porque o caminho certo será óbvio. Contudo, os comandantes hoje raramente se veem em circunstâncias assim tão simples. É mais comum que haja algum “preço” a pagar e, em vez de uma escolha simples entre bom e ruim ou preto e branco, os comandantes hoje costumam operar em situações mais ambíguas⁶.

Nesses casos, cada possível linha de ação envolve diferentes graus de risco em diferentes áreas, seja em termos da missão como um todo, da vida dos subordinados ou outros aspectos. Cabe aos comandantes considerar esses fatores concorrentes, geralmente com informações incompletas, restrições de tempo e circunstâncias não ideais.

Um exemplo hipotético ajudará, na prática, a demonstrar esse aspecto abrangente do risco no atual ambiente. Suponha que uma Unidade de manobra enviada para uma zona de combate tenha recebido informações confiáveis sobre a localização de um objetivo de alta prioridade para hoje à noite. O objetivo em particular é um financiador da insurgência em um nível subordinado, cujas transações facilitam ataques contra as Forças da coalizão. Antes de obter essas informações, a Unidade havia planejado concentrar-se em operações de reconhecimento de itinerário durante esse mesmo período, porque havia sofrido diversos ataques com dispositivos explosivos improvisados, e uma ação agressiva de reconhecimento ajudaria a não ter de ceder um importante terreno ao inimigo. O comandante e

estado-maior da Unidade analisaram minuciosamente a situação, constatando não possuírem suficiente poder de combate para conduzir ambas as operações. Hoje à noite, terão de escolher: ou conduzirão a incursão no local do objetivo de alta prioridade ou se concentrarão no patrulhamento contra dispositivos explosivos improvisados. Caso optem pela primeira alternativa, é possível que capturem o objetivo, mas permitam, ao mesmo tempo, a instalação de dispositivos explosivos improvisados, por não realizarem o reconhecimento. Podem tentar mitigar este último risco usando Inteligência, vigilância e reconhecimento e outros meios de forma criativa; mesmo assim, a Unidade talvez assuma um risco potencialmente maior em relação aos dispositivos explosivos improvisados. Por outro lado, um foco no reconhecimento de itinerário ajudará a proteger as rotas, o que poderá salvar a vida dos soldados no curto prazo, mas também permitir que um financiador da insurgência consiga fugir de vez. De uma forma ou de outra, há consequências de longo prazo atreladas a essa decisão.

...cada possível linha de ação envolve diferentes graus de risco em diferentes áreas...

Para complicar a situação, suponha que a Unidade tenha recebido, também, informações dispersas e não confirmadas sobre um ataque planejado pelos insurgentes contra um posto avançado de combate das Forças amigas durante as próximas duas semanas. Com essa informação adicional, uma outra possível linha de ação seria desistir tanto do ataque de surpresa quanto do reconhecimento de itinerário, utilizando, em vez disso, todo o poder de combate disponível para reforçar a defesa do posto avançado. Contudo, uma decisão como essa aumentaria o risco naquelas outras duas áreas, facilitando a possível fuga do financiador e permitindo a instalação de mais dispositivos explosivos improvisados.

Pode-se ver, com esse exemplo reconhecidamente simplista, por que quase nunca há uma opção livre

de riscos. O comandante e o estado-maior lidam com muitos dados conflitantes de Inteligência, e cada alternativa acarreta diferentes graus de risco. Os riscos podem referir-se a prioridades de curto prazo em relação às de longo prazo, avanços em áreas cinéticas em comparação com as não cinéticas e inúmeros outros fatores. O peso da decisão cabe, em última instância, ao comandante, mas o estado-maior também está fortemente envolvido, já este que deve fornecer-lhe sua recomendação quanto à linha de ação, incluindo um método para mitigar riscos residuais. Qualquer decisão tomada pela Unidade poderá ter consequências de vida ou morte e afetar diretamente o cumprimento da missão.

Além disso, cabe notar que, no nível organizacional, as decisões de um comandante podem gerar efeitos de enorme alcance. Enquanto, no nível direto de comando, as Unidades são menores e os efeitos mais visíveis, no nível organizacional, há, geralmente, uma quantidade bem maior de fatores em jogo, e os resultados podem ser mais indiretos, mas, ao mesmo tempo, de maior consequência.⁷ A função de um comandante no nível organizacional é, muitas vezes, mais desafiadora por essa razão, por ser necessário levar em consideração um maior grau de complexidade, com mais efeitos prolongados. Isso muitas vezes requer uma aplicação ainda mais longa e concentrada de discernimento, experiência e criatividade que a necessária no nível direto de comando. Tudo isso aumenta a importância das decisões do comandante e do gerenciamento de risco.

No ambiente “híbrido” enfrentado pelo Exército atualmente, que inclui tanto ameaças convencionais quanto insurgentes em um campo de batalha em constante mutação, essa avaliação e mitigação de riscos pode ser excepcionalmente complexa. Depois de um ataque suicida ou explosão de um dispositivo improvisado ou algum outro evento traumático, existe a tentação de analisar a situação em retrospecto e criticar o comando da Unidade, questionando por que não havia atuado de outra forma. Alguém talvez pergunte: “Não viram o desastre se aproximando?” Contudo, antes de seguir esse caminho, é preciso

considerar a infinidade de ameaças e demandas conflitantes presentes no momento da decisão. É preciso imaginar a posição em que se encontrava o comandante naquele momento, sem o benefício de poder olhar para trás, em um ambiente com poucas respostas inequivocamente “corretas”.

Implicações e Relevância para o Exército de Hoje

Tudo isso acarreta importantes implicações para o exercício da liderança no Exército da atualidade. Cabe observar, logo de início, uma técnica que não será útil para os comandantes ao lidarem com esse desafio: a aversão ao risco. A aversão ao risco envolve um desejo excessivo de evitá-lo praticamente a qualquer custo, o que pode paralisar uma Unidade ou levá-la a desperdiçar oportunidades importantes. No atual ambiente, essa situação se caracteriza, às vezes, por Unidades que passam a maior parte do tempo em bases fortificadas, entrincheiradas atrás de várias camadas de defesas, com uma interação mínima. Esse tipo de postura cede a iniciativa ao inimigo, podendo criar a impressão de que as Forças norte-americanas não estejam dispostas ou aptas a cumprir sua missão⁸. A aversão ao risco contribui para uma abordagem excessivamente cautelosa, que centraliza o processo decisório nos mais altos escalões de autoridade, costumando sufocar a iniciativa individual⁹. Curiosamente, a única vez em que o FM 5-19 tratou diretamente do tema de aversão ao risco foi em uma única e curta frase: “Não seja avesso ao risco”¹⁰. O tema de aversão ao risco merece uma discussão mais aprofundada em todos os escalões.

Os comandantes no nível organizacional devem compreender que até ações para mitigar o risco do modo mais prudente e lógico podem resultar em eventuais perdas ou até em desastre. Mesmo tomando todas as medidas certas de precaução, as Forças norte-americanas enfrentarão um adversário inteligente, pensante e adaptável, e o inimigo é sempre um fator de influência. Considerando que nenhuma Unidade pode se proteger contra todas as ameaças em todo lugar, a todo momento, haverá, invariavelmente, ocasiões em que o inimigo obterá

um êxito de curto prazo com um ataque, assassinato ou alguma outra ação de grande destaque. Um acontecimento negativo como esse pode ser acompanhado de uma cobertura negativa pela mídia norte-americana, um aumento do estresse organizacional e o ímpeto de responsabilizar alguém¹¹. Contudo, uma avaliação precipitada pode ser profundamente injusta para a Unidade mais próxima dos fatos e contraproducente para o ambiente de longo prazo do Exército. O objetivo de um comandante é estabelecer as condições para que tais contratempos sejam raros, sabendo, contudo, que nem sempre é possível eliminá-los.

Não se trata de uma recomendação para que absolvamos os comandantes da responsabilidade por suas ações. Cabe a eles a responsabilidade final pelas decisões que tomam ou deixam de tomar, bem como pelas ações das Unidades subordinadas ao seu comando. Contudo, há uma enorme diferença entre um comandante

que toma, continuamente, as melhores decisões possíveis em um ambiente ambíguo e incerto e um outro que é simplesmente negligente, descuidado e inadequado ao comando ou que fomenta um ambiente ruim. Existe, ainda, uma linha tênue entre responsabilizar comandantes de um modo justo por suas ações e utilizá-los como “bode expiatório”. O Exército deve levar em consideração essas importantes distinções nos próximos anos, para ajudar a estabelecer o melhor ambiente possível. Isso é algo especialmente relevante, conforme o Exército busque internalizar as lições aprendidas com acontecimentos de destaque recentes.

Também ajuda a ilustrar por que uma adoção não oficial de uma abordagem de “erro zero” (expressão que ganhou destaque no Exército dos EUA durante os anos 90) seria condenável. O Exército dos EUA parece pronto para iniciar uma considerável redução de Unidades e efetivos, e poderá haver uma pressão cada vez maior para



Exército dos EUA

Militares do 7º Regimento de Cavalaria patrulham área próxima ao local de um ataque contra um comboio norte-americano no bairro de Adhamiyah, em Bagdá, 21 Ago 08.



Navios de desembarque conduzem carga para terra firme, na Praia de “Omaha”, durante a maré baixa, em meados de junho de 1944. Observe os balões de barragem*, ou de proteção, e o comboio de viaturas concentrando-se na praia. A embarcação LST-262 foi uma das dez tripuladas pela Guarda Costeira a participar da invasão da Normandia, na França.

promover ou reter apenas indivíduos com um histórico impecável, sem qualquer tipo de mancha. Alguns sargentos e oficiais extremamente qualificados podem ver suas carreiras acabarem em função de um único contratempo ocorrido sob seu comando. Um ambiente como esse — ou mesmo a percepção de tal ambiente — pode ter consequências negativas. Pode ajudar a impelir o Exército rumo a uma cultura avessa a riscos ao criar a percepção de que comandantes não podem se dar ao luxo de cometer um erro sequer. Os comandantes poderão optar, cada vez mais, pela cautela durante o adestramento e operações

de combate, para evitar prejudicar suas próprias carreiras. A adoção generalizada desse tipo de mentalidade pode fazer com que seja mais difícil, no futuro, que comandantes tomem uma importante decisão que acarrete riscos significativos. Teria sido difícil ou até impossível para Eisenhower autorizar a invasão da Normandia, por exemplo, caso fosse paralisado pela aversão ao risco ou por um ambiente de “erro zero”.

A mitigação de riscos não é uma ciência exata, e não existe algo como uma decisão sem riscos. O processo é uma arte e, mesmo quando desempenhado de maneira brilhante, os comandantes enfrentarão eventuais reveses ou até mesmo o insucesso total. A variedade de decisões pelas quais um comandante organizacional é

*[Definição constante do glossário da Agência Nacional de Aviação Civil: “Balão-papagaio utilizado para bloquear a passagem de aeronaves, abaixo de certa altura, como proteção de determinada área” — N. do T.]

responsável diariamente pode, literalmente, ter consequências de vida ou morte, diretamente ou por meio de repercussões secundárias. Contudo, um comandante não pode eliminar todos os riscos presentes no campo de batalha moderno, porque ninguém seria capaz de alcançar tal estado final. Ao contrário, um comandante deve assumir riscos com inteligência, de forma deliberada, ao mesmo tempo que busca mitigar os riscos residuais do melhor modo possível. Os comandantes não têm outra escolha senão avaliar minuciosamente todos os diversos fatores no contexto de sua experiência e discernimento e comprometer-se com aquela que representar, a seu ver, a melhor linha de ação possível, apesar das informações incompletas e, por vezes, conflitantes.

Verdadeiros avanços no campo de batalha muitas vezes resultarão de “uma disposição a aceitar

riscos e a atuar de uma forma diferente”¹². As Operações *Overlord* e *Market Garden* são exemplos de tal assunção de risco durante a Segunda Guerra Mundial, com resultantes marcadamente diferentes. No futuro, o êxito do Exército dos EUA pode não advir da absoluta perfeição, e sim da experimentação, dos ensinamentos aprendidos com as falhas e da implementação de medidas lógicas para gerenciar riscos. Essas técnicas devem ser incentivadas, e não inconscientemente coibidas, conforme o Exército busca o equilíbrio certo entre inculcar o sentido de responsabilidade e incentivar a tomada sensata de riscos. Essas duas áreas não são tratadas como objetivos opostos. De modo geral, o Exército dos EUA deve entender que a forma pela qual essa questão for tratada ajudará a determinar sua trajetória nos próximos anos.**MR**

REFERÊNCIAS

1. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO] October 2011), p. 4.
2. U.S. Army, FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, March 2010), 3-11, 3-12.
3. U.S. Army, FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO, October 2008), 4-2.
4. U.S. Army, FM 5-19, *Composite Risk Management* (Washington, DC: GPO, August 2006), 1-3.
5. *The Oxford English Dictionary*, Second Ed., Vol. IV; prepared by J.A. Simpson and E.S.C. Weiner (Oxford: Oxford University Press, 1989), p. 332. [Original: “the making up of one’s mind on any point or course of action; a resolution, determination” — N. do T.]
6. Jack D. Kem, “The Use of the Ethical Triangle in Military Ethical Decision Making” (Fort Leavenworth, KS, U.S. Army Command and General Staff College, 2009), p. 25.
7. Department of the Army, FM 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, October 2006), 11-2.
8. U.S. Army, FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, December 2006), 1-27.
9. Jim Michaels, “Top Officer Sees Military Caution as Backfiring”, *USA Today*, 15 Jun. 2010, disponível em: <http://www.usatoday.com/news/world/2010-06-15-iraq--afghanistan_N.htm>. Acesso em: 19 mar. 2012.
10. FM 5-19, 1-2.
11. Paul T. Bartone, “Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?”, *Military Psychology* 18 (Suppl.) (2006), S136.
12. DOLL, Yvonne; MILLER, Billy. “Applying the Kotter Model: Making Transformational Change in a Large Organization”, *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management* 8, no. 1 (2008): p. 53.



Uma Perspectiva Interagências Quanto aos Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea na Síria

Major Matthew M. McCreary, Exército dos EUA

OS FORMULADORES DE políticas de Washington, afastados da realidade dos soldados e fuzileiros navais que lutam por suas vidas em conflitos a meio mundo de distância, raramente entendem o impacto de suas decisões sobre os militares da nação. Além disso — e como muitos de nós bem sabemos —, a complexidade das guerras no Afeganistão e no Iraque, aliada à infinidade de desafios transnacionais, mostra que o componente militar do poder não será suficiente, por si só, para que se cumpram os objetivos de segurança nacional.

Para ajudar a remediar o problema, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*Command and General Staff College — CGSC*) criou o Interagency Fellowship Program, com o intuito de familiarizar os oficiais com outros elementos do poder nacional. Esse programa possibilita que oficiais na fase intermediária da carreira participem diretamente do processo interagências norte-americano ao designá-los para funções em departamentos ou agências federais e tem, como um de seus objetivos, aumentar a segurança nacional sincronizando missões, promovendo

O Major Matthew M. McCreary, do Exército dos EUA, serviu, recentemente, como bolsista interagências junto ao Departamento de Estado dos EUA. É bacharel pela Ohio State University e mestre em Políticas Públicas pela George Washington University. Serviu em duas

missões no Iraque e duas no Afeganistão. Integra, atualmente, o Grupo de Iniciativas do Comandante, Comando Conjunto da Força Internacional de Assistência à Segurança, em Cabul, no Afeganistão.

a coesão e obtendo a unidade de esforços entre o Exército e atores interagências¹. Ao participar do programa, servi no Departamento de Estado, junto à Força-Tarefa Interagências para Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea (*Man-Portable Air Defense Systems — MANPADS*). Os MANPADS, também conhecidos como mísseis superfície-ar portáteis lançados do ombro, representam uma particular ameaça tanto para a aviação militar quanto para a aviação civil. Nas mãos de terroristas, os MANPADS poderiam ser utilizados para incapacitar o setor de aviação civil em particular e a economia mundial de modo geral. Para prevenir contingências como essa, foi estabelecida a Força-Tarefa Interagências para MANPADS, em 2007, por ordem do Comitê dos Assessores do Conselho de Segurança Nacional (*National Security Council Deputies Committee — NSC/DC*). A Força-Tarefa supervisiona a implementação do Plano de Redução de Ameaças à Aviação Internacional e integra todos os elementos do poder nacional para diminuir ou eliminar o acesso de terroristas a MANPADS e outras armas de emprego a distância.

A Força-Tarefa para MANPADS, situada no Escritório de Remoção e Redução de Armas, da Divisão de Assuntos Político-Militares do Departamento de Estado dos EUA, está diretamente subordinada ao Conselho de Segurança Nacional e inclui representantes dos Departamentos de Estado, de Defesa e de Segurança Interna e do setor de Inteligência, entre outros. Embora a missão tenha um foco global, a maior parte do meu tempo foi dedicada ao planejamento para a possibilidade de que MANPADS caíssem nas mãos de terroristas e de outros atores não estatais durante e após a crise na Síria.

Para os fins deste artigo, o esforço de planejamento norte-americano em relação à Síria será o prisma pelo qual examinarei o papel especial desempenhado pelo Departamento de Estado dentro do processo interagências, incluindo a forma pela qual a organização funciona e opera junto a outros atores.

Antes de aprofundar o tema, é importante colocar em contexto a ameaça que os MANPADS representam na Síria. Na época da revolução síria,

em 2011, o regime de Bashar al-Assad já contava com um estoque considerável de MANPADS, que havia adquirido, em grande medida, para opor-se à ameaça aérea israelense. Além de milhares de MANPADS SA-7, da antiga União Soviética, possuía uma grande quantidade de sistemas mais avançados.

Além dos estoques do governo, vídeos e fotografias da guerra civil na Síria mostram as Forças da oposição, incluindo a Frente Al Nusra, vinculada à Al Qaeda, em posse de uma variedade de MANPADS, obtidos por meio de patrocinadores internacionais ou da apreensão de estoques do governo². Existem evidências de que já há muitos MANPADS nas mãos de terroristas ou sob o risco de serem por eles adquiridos na Síria. O mais preocupante é que essas organizações terroristas podem explorar a instabilidade dentro da Síria para adquirir MANPADS melhores e em maior quantidade e, futuramente, transportá-los através da fronteira para operações terroristas. Quando aliados, esses fatos fazem dos MANPADS na Síria uma importante questão de segurança nacional para os EUA.

Quanto a acontecimentos futuros, é importante que os planejadores militares examinem os esforços interagências para garantir a segurança dos MANPADS na Síria, porque a compreensão dos desafios atuais possibilitará um melhor planejamento interagências. Em particular, é importante compreender as seguintes questões:

- Como a cultura, responsabilidades e habilidades específicas do Departamento de Estado influenciam o processo.
- Como é a parceria entre os Departamentos de Estado e de Defesa.
- A capacidade do Departamento de Estado para coordenar o planejamento e execução de operações junto a outros parceiros interagências.

O caráter inclusivo do Departamento de Estado, seu foco na diplomacia e seus limitados recursos o capacitam e o obrigam a coordenar junto a outros para alcançar seus objetivos. A situação na Síria demonstra a importância da parceria entre os Departamentos de Estado e de Defesa, ao mesmo tempo que revela muitas das deficiências em seu

relacionamento. Felizmente, o Departamento de Estado está apto a conduzir uma efetiva coordenação interagências por contar com uma cultura institucional de inclusão e porque tal coordenação é um requisito para a execução da política externa, tanto em Washington quanto no âmbito da “equipe de país”, que atua naquela nação em particular [e inclui representantes de diversas agências sob a direção do embaixador — N. do T.]

Proponho duas soluções para sanar as deficiências na coordenação entre os Departamentos de Estado e Defesa. A primeira solução é que cada organização designe alguns de seus integrantes para o principal órgão de planejamento da outra no início do processo. A outra solução envolve ampliar os programas de intercâmbio de pessoal existentes e implementar uma estrutura de incentivos para atrair talentos para essas funções. De modo geral, uma efetiva coordenação interagências (isto é, o funcionamento harmonioso das partes para a obtenção de resultados efetivos) só pode ser alcançada quando todos os parceiros estão dispostos a trocar informações e a trabalhar juntos em prol de um objetivo comum³.

Por que o Departamento de Estado é Fundamental?

O conjunto específico de responsabilidades, habilidades e cultura do Departamento de Estado influencia sua abordagem em relação à crise na Síria. Cabe lembrar que sua missão (e responsabilidade) é empregar a diplomacia para “criar um mundo mais seguro, democrático e próspero para o benefício do povo norte-americano e da comunidade internacional”⁴. O Departamento de Estado utiliza os seguintes princípios básicos para guiar sua abordagem em relação ao cumprimento da missão.

- Primeiro, concentra-se em desenvolver e manter relacionamentos bilaterais e multilaterais com parceiros e instituições internacionais.
- Segundo, empenha-se em proteger a nação contra ameaças transnacionais, como o terrorismo, a pobreza e doenças.
- Por fim, aspira a promover um mundo mais democrático e próspero, integrado à economia mundial.

Cabe reiterar que o Departamento de Estado emprega o elemento diplomático do poder nacional para cumprir a política externa e os objetivos de segurança nacional dos EUA.

No caso da Síria, a diplomacia apoia “as aspirações do povo sírio por uma transição liderada por sírios a um [país] democrático, inclusivo e unificado”⁵. Essa missão tem sido extremamente difícil de cumprir em meio a uma guerra civil, e o desafio foi agravado pela decisão, por parte dos EUA, de fechar a embaixada em Damasco, em fevereiro de 2012. Atualmente, os diplomatas norte-americanos precisam trabalhar junto a parceiros internacionais, e por meio deles, para criar as condições para o sucesso na Síria.

Essa situação ressalta uma das maiores limitações do Departamento de Estado: o fato de os diplomatas dependerem das Forças Armadas dos EUA, de terceirizados e de parceiros multinacionais para sua segurança física ao buscarem os objetivos da política externa. O reduzido acesso ao país limita, de modo significativo, as alternativas do Departamento de Estado para garantir a segurança dos MANPADS, apoiar o povo sírio e defender os EUA contra várias ameaças transnacionais.

Embora o ambiente de segurança restrinja, severamente, sua atuação, o caráter inclusivo do Departamento de Estado o torna efetivo na coordenação de uma resposta internacional para proteger os MANPADS na Síria, para que não caíam nas mãos de terroristas e outros atores não estatais. O Departamento de Estado tem assumido um papel de liderança na coordenação junto a parceiros internacionais, tanto bilateral quanto multilateralmente, na preparação para a provável proliferação de MANPADS oriundos dos estoques sírios após um colapso do regime de Assad. Especificamente, conduziu debates detalhados com os principais aliados dos EUA, conhecidos como “Cinco Olhos” (além dos EUA, Canadá, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia), e outros (Bélgica, França e Alemanha) para identificar formas de envolver a região, explorar fóruns multilaterais e estabelecer uma linha de ação internacional para mitigar

a proliferação ilícita de MANPADS e outras armas convencionais portáteis avançadas da Síria. Toda essa coordenação pagará dividendos na prevenção de uma crise de proliferação no futuro.

Quanto à sua cultura institucional, o Departamento de Estado costuma ser mais autônomo em relação a regras, mais ponderado e mais inclusivo em seus processos de planejamento, quando comparado a outros órgãos. Segundo Roger George e Harvey Rishikof, especialistas em segurança nacional, o Departamento se apoia em uma cultura que busca aliados, amigos e coalizões em uma variedade de instituições, os quais emprega para administrar a instabilidade mundial⁶.

Por exemplo, no caso do planejamento em relação aos MANPADS na Síria, o caráter informal do Departamento de Estado apresentou, inicialmente, alguns desafios à coordenação, especialmente em relação ao Departamento de Defesa. O Departamento de Estado levou certo

tempo para entender como abordar o problema, incluindo como integrar parceiros interagências em seu processo informal de planejamento. Por outro lado, o Departamento de Defesa tinha vários planos prontos para lidar com a situação na Síria — planos formulados a partir de processos rigorosos de estado-maior, como o processo decisório militar e o processo de planejamento de operações conjuntas.

O sistema mais formal do Departamento de Defesa confere estrutura ao seu planejamento, algo que falta no Departamento de Estado. Contudo, depois de um sem-número de discussões detalhadas com nossos homólogos no Departamento de Defesa, fomos capazes de complementar os processos internos de planejamento um do outro, informando e integrando esforços.

A Peça Fundamental: Coordenação entre os Departamentos de Estado e de Defesa

O Departamento de Estado trabalhou estreitamente junto aos planejadores do Departamento de Defesa e outros órgãos federais para coordenar



Associated Press

Integrantes da brigada de um dos grupos rebeldes sírios, o Ahrar al-Sham, durante exercício em campo de instrução, localização desconhecida, Síria, 29 Nov 13.

a resposta à ameaça apresentada pelos MANPADS na Síria. A experiência de mais de uma década de guerra nos ensinou que o componente militar do poder, por si só, não é suficiente para alcançar os objetivos de segurança nacional. Em particular, a experiência dos EUA no Iraque e no Afeganistão mostra a importância de coordenar todos os elementos do poder nacional de modo que atuem em harmonia e obtenham efeitos que se reforcem mutuamente.

Com isso em mente, o planejamento de contingência para controlar MANPADS no Levante depende de uma abordagem do governo como um todo. Embora os EUA queiram uma solução diplomática para pôr fim à crise na Síria, a importância da região para seus interesses obrigou as autoridades (e planejadores) do Departamento de Defesa a trabalharem com seus homólogos em vários órgãos do governo, a fim de atualizar os planos existentes e apresentar ao Presidente alternativas militares para lidar com a situação na região. Com esse objetivo, os planejadores do Departamento de Estado têm trabalhado estreitamente com seus homólogos interagências e do Departamento de Defesa, a fim de coordenar vários esforços para proteger os MANPADS e garantir que os atuais planos deste último reflitam os interesses mais amplos do governo norte-americano. Com efeito, o plano relativo aos MANPADS na Síria tem sido coordenado a tal ponto entre diferentes órgãos do governo dos EUA que o esforço pode ser considerado verdadeiramente interagências.

...a experiência dos EUA no Iraque e no Afeganistão mostra a importância de coordenar todos os elementos do poder nacional.

O planejamento para a crise na Síria — a qual abarcará, provavelmente, todo o espectro dos conflitos — é evidência de que as Forças Armadas dos EUA devem envolver o Departamento de Estado com frequência desde o início e atuar da forma mais transparente possível para alcançar

os objetivos organizacionais. A realização de debates francos no início do processo é de extrema importância, porque eles revelam quais atividades são mais adequadas às Forças Armadas e quais devem ser deixadas a cargo dos especialistas diplomáticos e técnicos do Departamento de Estado. Além disso, e quiçá mais importante, um diálogo constante entre o Departamento de Estado e as Forças Armadas desde o início pode minimizar a duplicação de esforços e delinear claramente os papéis e responsabilidades que cada entidade deve desempenhar em contingências específicas.

No planejamento referente aos MANPADS na Síria, os integrantes da respectiva Força-Tarefa Interagências trabalharam estreitamente com seus homólogos no Departamento de Defesa, a fim de integrar os planos nas iniciativas deste último. Além disso, planejadores do Escritório do Secretário de Defesa para Políticas, do Estado-Maior Conjunto, do Comando Central dos EUA (USCENTCOM), do Comando Europeu dos EUA e das agências de apoio à defesa relevantes mantiveram tanto a Força-Tarefa, em particular, quanto o Departamento de Estado, em geral, cientes de suas prioridades e planos para a crise na Síria. Essa coordenação permitiu que cada organização entendesse as prioridades e preocupações das demais e identificasse os papéis e responsabilidades mais adequados para cada uma delas na Síria.

O outro fator importante referente à coordenação entre o Departamento de Estado e o Departamento de Defesa é a transparência. Um alto grau de troca de informações gera confiança e ajuda a estabelecer uma visão operacional comum entre diferentes organizações. Isso é importante porque um certo “bairrismo” muitas vezes impede as agências de divulgar por completo o alcance e a natureza de seus esforços de planejamento. A questão de transparência entre os Departamentos de Estado e de Defesa representou um problema no planejamento de contingência relativo à Síria. Embora os planejadores compartilhassem informações sobre assuntos como assistência, fluxo de refugiados, etc., ambas as partes hesitavam em se envolver

em um diálogo mais amplo sobre esforços de planejamento mais detalhados. Infelizmente, as informações continuam a ser compartimentadas no processo de planejamento interagências dos EUA. Em consequência, é provável que todo plano norte-americano seja, na melhor das hipóteses, ineficiente e marcado pela duplicação de esforços e, na pior delas, incompleto e conflitante. Em geral, o não compartilhamento de informações entre organizações que, supostamente, devem fazer parte da mesma equipe pode levar à desconfiança e acabar prejudicando os objetivos do governo norte-americano em relação à Síria.

A Coordenação Interagências do Departamento de Estado é Efetiva Porque...

Ao contrário de outras organizações federais norte-americanas, o Departamento de Estado está bem preparado para conduzir operações junto a outros departamentos e agências não militares em função de sua cultura organizacional: uma cultura marcada pela inclusão. A tendência do Departamento de Estado à abertura significa a presença de múltiplas vozes nos debates. Ainda mais importante, talvez, é o fato de que a existência de opiniões divergentes entre os participantes é incentivada. Durante o planejamento do Departamento de Estado para a segurança de MANPADS na Síria, atores interagências do Departamento de Defesa, Departamento de Segurança Interna, setor de inteligência e outros órgãos dos EUA foram convidados e incluídos em vários grupos de trabalho no início do processo.

Debates francos, com o confronto de perspectivas divergentes sobre questões como escopo, responsabilidades, autoridades e financiamento, ocorreram em um fórum aberto. Além disso, a Força-Tarefa para MANPADS, órgão permanente que tem como foco a ameaça representada por essas armas no mundo inteiro, forneceu ao Departamento de Estado (e outros) uma análise e perspectiva interagências sobre modos de enfrentá-la. Dessa forma, o plano do Departamento de Estado quanto à segurança dos MANPADS na Síria ficou mais bem fundamentado do que teria sido possível de outra forma.

Uma outra razão pela qual o Departamento de Estado é tão adequado à cooperação interagências é o fato de ser obrigado, pela própria natureza de seu papel dentro do governo, a coordenar e sincronizar todos os aspectos da burocracia federal em apoio aos objetivos da política externa. Os esforços de planejamento dos funcionários do serviço de relações exteriores e seus colegas em Washington e nas “equipes de país” de embaixadas ao redor do mundo exigem um elevado grau de colaboração interagências para se obter êxito. No caso da Síria, os funcionários do serviço exterior que integram o Escritório de Remoção e Redução de Armas do Departamento de Estado e representantes da Força Interagências para MANPADS se empenharam incansavelmente na coordenação junto a oficiais regionais da Divisão de Assuntos do Oriente Médio, a várias seções funcionais e ao governo norte-americano em geral. Também trabalharam com diversos parceiros internacionais e organizações multilaterais a fim de tirar proveito das vantagens relativas de cada um para proteger os MANPADS na Síria⁷.

Neste artigo, discutimos o grau de coordenação do Departamento de Estado junto a parceiros interagências e internacionais. Não ressaltamos, contudo, o grau de coordenação interna que ocorre durante a preparação para situações como a que os EUA enfrentam em relação à Síria. Cabe observar que nada que o Departamento de Estado faz ocorre em um vazio. Atores relevantes com perspectivas tanto regionais quanto funcionais debatem cada questão em detalhe.

No caso do planejamento para a potencial ameaça apresentada pelos MANPADS na Síria, escritórios regionais e funcionais foram reunidos para formular a resposta do Departamento de Estado. Essa coordenação interna foi essencial quando o Departamento de Estado se reuniu com parceiros interagências e internacionais.

Embora tenha sido de larga escala em Washington, esse tipo de coordenação ocorre em um âmbito menor todos os dias em embaixadas norte-americanas no mundo inteiro, onde os embaixadores são responsáveis por coordenar as atividades e programas do governo dos EUA

junto ao país-anfitrião. A natureza da política externa, que exige uma abordagem do governo como um todo, aliada à cultura de inclusão do Departamento de Estado, faz da organização um dos principais atores no processo de planejamento interagências destinado a mitigar a ameaça apresentada pelos MANPADS na Síria.

Como Aprimorar a Coordenação entre os Departamentos de Estado e de Defesa

Essa análise demonstra que uma efetiva coordenação interagências depende de algo mais que apenas uma disposição para interagir com parceiros dentro do governo dos EUA. Uma genuína coordenação interagências — isto é, a cooperação que vise a obter efeitos sinérgicos — só pode ser alcançada quando todos os parceiros trabalham juntos de forma abnegada em prol de um objetivo em comum. A cultura institucional do Departamento de Estado e seu foco na diplomacia, aliados a capacidades limitadas, influenciam sua abordagem quanto à segurança dos MANPADS na Síria. Além disso, a problemática ressalta a importância de uma estreita parceria entre os Departamentos de Estado e de Defesa. Entretanto, também revela muitas das deficiências que ainda existem em relação à cooperação interagências. Por fim, o caso da Síria ilustra claramente por que o Departamento de Estado é tão bem preparado para conduzir uma efetiva coordenação interagências, além de mostrar como certos aspectos de sua cultura podem e devem ser adotados por outras organizações para melhorar a cooperação.

A boa notícia é que foi feito um grande esforço institucional na preparação para uma potencial ameaça apresentada pelos MANPADS na Síria. Essa questão capta a atenção da liderança dos EUA em função dos efeitos nocivos que tal ameaça poderia ter sobre o comércio mundial. A única forma de enfrentá-la é, claramente, por meio de uma resposta interagências. Pode-se argumentar, ademais, que o relacionamento entre os Departamentos de Estado e de Defesa representa o fator mais importante na formulação dessa resposta. Assim, proponho algumas formas

de melhorar a coordenação entre os dois departamentos no que diz respeito aos MANPADS na Síria e a muitas outras ameaças transnacionais diante dos EUA.

A primeira proposta se refere a situações como a que enfrentamos na Síria, isto é, um planejamento de contingência para mitigar o impacto de uma ameaça em particular. Uma forma de promover a colaboração seria inserir integrantes de uma organização no órgão de planejamento da outra logo no início do processo. Por exemplo, no caso do planejamento de contingência relativo à Síria, funcionários do serviço de relações exteriores (ou servidores públicos) da Divisão de Assuntos do Oriente Médio ou de Operações de Conflito e Estabilização poderiam ser designados para uma célula de planejamento do USCENTCOM dedicada à questão específica assim que ela fosse formada. Da mesma forma, a designação de oficiais do USCENTCOM J-5 (ou Estado-Maior Conjunto) para uma das duas divisões citadas proporcionaria ao Departamento de Defesa uma voz nos esforços do Departamento de Estado. O benefício dessa solução é que ela integra esforços logo de início, sendo uma resposta relativamente fácil e flexível para ambas as organizações. Evidentemente, seria preciso identificar e preparar os indivíduos nas funções selecionadas, para servirem quando e onde fossem mais necessários.

Uma genuína coordenação interagências... só pode ser alcançada quando todos os parceiros trabalham juntos de forma abnegada em prol de um objetivo em comum.

Outra forma, além do envolvimento inicial nos diversos processos de planejamento, é aumentar o número de oportunidades em missões interagências e recompensar funcionários seletos com incentivos baseados em uma promoção ou algum outro benefício lucrativo. Em essência, esse é um argumento pela ampliação do programa de bolsas do CGSC e de outros sistemas de intercâmbio

de pessoal existentes entre os Departamentos de Estado e de Defesa atualmente. Estou certo de que os estados-maiores no escalão Divisão acolheriam de bom grado a inclusão de assessores políticos do Departamento de Estado, ao passo que este último adoraria integrar mais oficiais em suas divisões e escritórios⁸.

Além disso, funcionários seletos do serviço de relações exteriores e oficiais das Forças Armadas devem ser designados para agências congêneres no início da carreira de modo a

possibilitar-lhes missões subsequentes. Isso os capacitaria a acumular experiências e a contribuir para um relacionamento interagências mais profundo no futuro. A ampliação do programa existente só poderá ser alcançada com incentivos para os participantes, como a promoção ou alguma outra forma de recompensa. O benefício será que indivíduos talentosos passarão a buscar cargos interagências. Há muito trabalho a ser feito, mas a implementação de algumas dessas recomendações ajudaria a melhorar a situação. **MR**

REFERÊNCIAS

1. DOUGHTY, Ralph. Information Memo: Summary of the ILE Interagency Fellowship as a Broadening Experience, Fort Leavenworth, KS (2010), p. 2.

2. O site da Arms Control Association fornece informações sobre MANPADS nas mãos da oposição na Síria. Disponível em: <<http://www.armscontrol.org/factsheets/manpads>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

3. O Merriam-Webster Online Dictionary oferece a definição para "coordination" (no inglês). Disponível em: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/coordination>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

4. Declaração de Missão do Departamento de Estado. Disponível em: <<http://www.state.gov/s/d/rm/rls/dosstrat/2004/23503.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

5. Folha de Dados sobre Assistência do Governo dos EUA ao povo sírio (em inglês). Disponível em: <<http://geneva.usmission.gov/2013/03/05/facts-on-u-s-assistance-to-the-syrian-people/>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

6. GEORGE, Roger Z.; RISHIKOF, Harvey. *The National Security Enterprise: Navigating the Labyrinth* (Washington, DC: Georgetown University

Press, 2011), p. 92.

7. M. MCCREARY, 2013. Algumas das agências e departamentos que fizeram parte do processo de planejamento para a crise na Síria incluíram o Departamento de Defesa, Departamento de Segurança Interna, Alfândega e Patrulha de Fronteira, Imigração e Alfândega, Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional, FBI, setor de Inteligência e outros.

8. MULL S., 2012, memorando a Michael L. Bruhn, secretário executivo, Department of Defense: Personnel Exchange Program between the Departments of Defense and State, Washington, DC, p. 1. O memorando de entendimento entre os Departamentos de Estado e de Defesa determina que o intercâmbio entre as duas organizações se limitará a 98 pessoas. Assessores políticos são geralmente designados para funções nos comandos militares do Departamento de Defesa nos EUA e no exterior e para assessorar os chefes de estado-maior do departamento; (2) para o corpo docente de academias militares ou escolas de guerra; ou para outros quadros relacionados à área de relações exteriores. Não há, atualmente, nenhum assessor político em estados-maiores de Unidades escalão Divisão ou abaixo.

Preferindo Cópias Sem os Originais



A Estratégia de Instrução do Exército Adestra para Fracassar?

Major Ben E. Zweibelson, Exército dos EUA

“Sabe, eu sei que este bife não existe. Eu sei que quando o coloco na boca, a Matrix está dizendo ao meu cérebro que é suculento e delicioso. Após nove anos, sabe o que eu percebo? A ignorância é uma dádiva”¹.

—Cypher (Do filme *Matrix*)

O EXÉRCITO DOS ESTADOS Unidos da América (EUA) gasta uma enorme quantidade de energia, recursos

e tempo na instrução da tropa, sempre buscando aperfeiçoamentos para forjar uma Força efetivamente preparada. A mais recente Estratégia de Instrução do Exército (outubro 2012) incumbe à nossa Força “responsabilizar nossos comandantes pelo adestramento das Unidades e o desenvolvimento da liderança por meio da condução da instrução de forma progressiva, estimulante e realista”². Isso implica um entendimento compartilhado do que é e do

Integrantes da 525ª Brigada de Vigilância do Campo de Batalha e militares do Exército ucraniano buscam controlar manifestantes durante um exercício da Missão da Força do Kosovo, no Centro Multinacional de Prontidão, em Hohenfels, Alemanha, 03 Mai 13. Exército dos EUA

O Major Ben E. Zweibelson é o Subcomandante do 1º Regimento de Cavalaria/Comando do Exército dos EUA na Europa (USAREUR). É graduado pela Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS). Sua experiência profissional inclui o Centro Conjunto de Treinamento para

Prontidão, onde comandou a Cia de Forças Oponentes. O autor possui vários artigos sobre design e planejamento operacional. À época da publicação deste artigo, sua OM estava desdobrada no distrito de Panjwai, Afeganistão.

que não é adestramento voltado para a imitação do combate. Embora nossa estratégia de instrução empregue no seu texto os termos “realismo da instrução”, “replicar”, “adestramento operacional relevante” e “adaptativo”, ela nunca define ou diferencia esse léxico. Sem a profundidade contextual desses vários conceitos, é possível que, em virtude de falhas importantes na nossa concepção de adestramento, não estejamos percebendo a falta de realismo na instrução. Em outras palavras, estamos nos adestrando para fracassar?

Este artigo não sugere falha no que diz respeito aos instrutores, táticas e objetivos de adestramento de nível operacional ou estratégico. Ele indica que deve ser levado em consideração um panorama geral, uma grande imagem acima de todas essas considerações³.

Nossos Centros de Instrução estão repletos de profissionais dinâmicos e dedicados que talvez se ofendam com a noção de “adestramento para fracassar”. Porém, se nossa abrangente filosofia de instrução for deficiente, até mesmo os melhores esforços serão em vão. Ao contemplar nossa filosofia de adestramento, podemos considerar um nível holístico e ontológico de como o Exército aborda o tema, e como “entendemos o pensamento da Força” relativo à instrução⁴?

Com a finalidade de trazer contexto a esta proposta abstrata, introduzo neste artigo vários conceitos de *design*, que se valem dos campos filosófico e sociológico pós-moderno e nos ajudam a considerar se nosso Exército está inadvertidamente se adestrando para fracassar, e como efetivamente ele tem se isolado para evitar questionamentos sobre esses institucionalismos⁵.

O “*design*” e a forma como se relaciona com as aplicações militares apresenta uma gama diversificada de aplicações conceituais e holísticas para lidar com a complexidade, embora cada Força Singular possua sua própria metodologia quando trata de questões institucionais específicas⁶. A metodologia de *design* do Exército não inclui qualquer um desses conceitos na doutrina, tampouco nossa estratégia de adestramento faz referência especificamente à teoria de *design*. Contudo, uma

reflexão crítica e abordagens holísticas e sistêmicas talvez mostrem nossas deficiências na condução do adestramento⁷.

Para realizar essa pesquisa, nos valem dos conceitos de *simulação* e *simulacro* do filósofo Jean Baudrillard. Também fazemos referência ao conceito colaborativo de “construção do conhecimento social” dos sociólogos Peter Berger e Thomas Luckman, para demonstrar como o Exército adentra-se potencialmente em uma abordagem conflitante com o que esperamos que seja atingido pelo adestramento⁸. Estamos gastando nossas energias, recursos e tempo em formas de treinamento que são prejudiciais às nossas metas abrangentes porque instruímos de maneira errada? Ao recorrer à trama do filme de ficção científica citado no início, devemos engolir o comprimido vermelho e enfrentar as verdades desagradáveis, ou engolir o comprimido azul e continuar a curtir as falsas realidades que criamos no adestramento da Força voltado para a conquista dos objetivos nacionais⁹?

Os escritores de *Matrix* foram fortemente influenciados pelo trabalho de Baudrillard sobre simulacro, que enfatiza um contraste nítido entre “realidades” falsas que nós, como sociedade, frequentemente preferimos sobre o doloroso, sombrio e muito mais difícil “mundo real” que tendemos a evitar. Isso prova ser útil e embora o trabalho de Baudrillard seja relativamente desconhecido, os filmes *Matrix* são muito populares na sociedade ocidental e abordam o mesmo conceito existencial. A citação na introdução deste artigo retrata uma conversa entre uma personagem traiçoeira e um agente da Matrix, onde o conspirador reconhece seu entendimento compartilhado de que o bife que está comendo no contexto da Matrix é imaginário; é um “bife falso”. O programa virtual chamado Matrix estimula seu cérebro, mas não há realmente um bife na boca. Apesar de entender isso, ele quer retornar para a Matrix e ter sua memória apagada, para que possa viver uma vida imaginária cheia do delicioso falso bife, com uma dádiva completa.

Este artigo emprega a metáfora do “bife falso” como um veículo para ilustrar as diferenças entre simulação e simulacro em relação à nossa filosofia

de adestramento militar — uma que engloba nossas aplicações estratégicas, operacionais e táticas. Mais uma vez, essa crítica não é dirigida a qualquer Unidade, organização ou conceitos militares estratégicos por exclusão; ao invés disso, é uma reflexão crítica sobre a filosofia básica de adestramento que adotamos diariamente. Estamos, todos nós, jantando o falso bife juntos.

Nossas Forças Armadas preferem se adestrar na ignorância divina de ações prejudiciais que realizamos à custa de nossas estratégias militares mais amplas? Primeiro precisamos enquadrar o que Baudrillard denomina *simulação*, e como seus conceitos de *simulacro* representam o falso bife que as instituições almejam em vez das menos agradáveis refeições “reais”.

A Definição de Simulacro nas Considerações Sobre o Planejamento Militar

Imagine um casal que passa férias em Las Vegas e está hospedado em um hotel-casino particular, cuja arquitetura interna reproduz a cidade de Veneza, incluindo canais, gôndolas e muitos dos aspectos visuais associados à famosa cidade italiana. O casal curtiu tanto que decidiu aproveitar as próximas férias na verdadeira Veneza, na Itália. No entanto, ao chegar à cidade, o cheiro de mofo dos canais, a multidão de turistas, a grande barreira linguística, a falta de máquinas caça-níqueis e a dificuldade de encontrar a comida norte-americana acabam desapontando o casal. Eles almejam a experiência veneziana artificial que o cassino lhes ofereceu em vez da coisa verdadeira. Em vez de curtir a Veneza “real”, o casal decide voltar a Las Vegas para a versão artificial em suas próximas férias. Isso é um exemplo de como o simulacro ofusca a realidade¹⁰.

A versão cassino de Veneza não é simplesmente uma fraca imitação da verdadeira cidade italiana. Em vez disso, reflete uma fusão abstrata dos valores sociais ocidentais com os conceitos de entretenimento norte-americano, refeições de bufê, serviço opulento e aspectos pontuais da “Cidade do Pecado”. Isso cria algo totalmente diferente da Veneza, apesar das semelhanças superficiais. Segundo Baudrillard, a simulação pretende ter

o que não se possui, enquanto que a progressão do simulacro é criar uma cópia sem o original; algo completamente falso, porém erroneamente interpretado por uma sociedade ou instituição como “real”¹¹. Esse é o aspecto essencial do simulacro; que a sociedade ou a organização aceite a falsa realidade sem criticamente questionar ou perceber. Assim, Cypher, em *Matrix*, percebe que seu bife é imaginário enquanto outros ao redor dele permanecem com a dádiva inconsciente.

Os sociólogos Berger e Luckmann sugerem que o ceticismo e a inovação ameaçam o *status quo* da realidade adotada como certa em uma instituição, de forma que nossas organizações resistam ativamente a escapar dessa ilusão¹².

Eu proponho que nossas Forças Armadas enfrentem dois grandes obstáculos relativos à nossa filosofia de adestramento — talvez tenhamos criado uma realidade de instrução completamente falsa, referido como *treinamento realista*, que, na realidade, é um simulacro, e que nossos costumes institucionais estão nos inibindo a enfrentá-lo para promover mudanças¹³.

Continuamos com o ciclo de engajar adversários em conflitos cujo nosso sucesso tem sido duvidoso, para depois voltar ao adestramento visando desdobramentos futuros. Vamos explorar alguns componentes e processos de instrução empregados no Exército e determinar se eles são simulações ou simulacros, com muito pouco a ver com a realidade.

Combateemos um Inimigo Simulado, ou Simplesmente um Simulacro de Nós Mesmos?

Considere o inimigo que descrevemos em nossa doutrina de treinamento e o que ele supostamente representa. A nova “ameaça híbrida” é uma complexa mistura de guerrilheiros, insurgentes, criminosos e atores convencionais “entrelaçados em um ambiente dinâmico”¹⁴. Embora os Centros Nacionais de Adestramento do Exército tenham focado, na década passada, em cenários de contrainsurgência, com ênfase exclusiva nas ameaças irregulares específicas a cada ambiente projetado, de modo à refletir as várias facções inseridas em cada teatro de operações, a recente mudança para

o “ambiente de treinamento de ação decisiva” concentra-se em uma ameaça inimiga híbrida, uma mistura de forças convencionais, criminosos e forças insurgentes irregulares. Para um observador externo, nossas forças oponentes são altamente capazes de promover uma repetição visual dessas várias ameaças, sejam elas forças convencionais de uma nação-estado, irregulares, terroristas ou criminosos¹⁵. Contudo, uma investigação mais profunda demonstrará um exemplo significativo de simulacro na nossa montagem de uma força oponente. Não nos adestramos tanto para combater nossos inimigos quanto nos adestramos para combater nossas próprias Forças.

Nossas forças oponentes operam completamente como um elemento convencional do Exército dos EUA, pois apenas se movimentam trajando vestuário simbólico, promovem atritos e portam equipamento inimigo¹⁶. Nossas forças oponentes usam símbolos inimigos para criar a ilusão no

cenário de nossas áreas de treinamento enquanto que as razões e metodologias permanecem as mesmas. O exercício da liderança funciona dentro dos mesmos padrões organizacionais como qualquer outra Unidade do Exército, com uma cadeia de comando hierárquica que emprega o mesmo processo decisório militar para produzir ordens e planos operacionais idênticos às das forças convencionais do Exército¹⁷. Apesar de ter os acessórios e frases-chave que representam uma força inimiga, há pouca diferença entre a força oponente e os procedimentos e planos convencionais amigos, além dos objetivos e enunciados da missão marcadamente contrários. Eles elaboram seus planos exatamente da mesma maneira. Nossos rivais operam de forma idêntica às nossas metodologias, ou estamos lançando uma reflexão sobre o nosso treinamento, coberto de símbolos que associamos aos nossos inimigos¹⁸?

A imitação do combate pelas forças oponentes



Exército dos EUA, Cb Bryan Rankin

Militares do Exército romeno conduzem uma Operação de Controle de Distúrbios com integrantes do 1º/4º Regimento de Infantaria, representando os manifestantes, durante a preparação para a Missão da Força do Kosovo no Centro Multinacional de Prontidão, em Hohenfels, Alemanha, 06 Mai 13.



Militar do 1º/4º Regimento de Infantaria simula um combatente inimigo ao disparar sua metralhadora M249G durante o exercício de ação decisiva *Saber Junction* 2012, no Centro Multinacional de Prontidão, em Hohenfels, Alemanha, 28 Out 12.

é simplesmente superficial, desde as táticas de pequenas frações até muitos dos sistemas simulados de armas e processos de comunicação. Apesar do vestuário e dos acessórios, as forças convencionais empregam a mesma língua, metodologia de planejamento, valores e motivos para combater no cenário de adestramento — assim, acabamos combatendo uma imagem de espelho, porém fingimos que estamos treinando contra uma representação realista do nosso inimigo. Isso é simulacro, e como Força militar preferimos jantar o bife imaginário em vez da refeição real, que tem um gosto menos agradável¹⁹.

Repito que não estou criticando a figuração de nossas forças oponentes, e sim a filosofia de treinamento adotada pelo Exército como um todo, que aceita o simulacro e recompensa Unidades pelo êxito no desempenho contra uma força oponente cuja imagem no espelho é a da própria Unidade que se adentra. O sucesso no adestramento não

é contra um inimigo figurado corretamente; em vez disso, consideramos a nossa própria derrota como êxito de adestramento. Como Força militar, vivemos em uma fantasia e a perpetuamos continuamente, prejudicando a nós mesmos enquanto os verdadeiros inimigos demonstram ações e adaptações completamente diferentes das simuladas por nossas forças oponentes. Isso nos prepara para sucesso ou estamos nos adestrando para fracassar?

O modelo soviético, ainda atual em muitas nações rivais que se desenvolveram sob a influência de Moscou durante a Guerra Fria, permanece dominante nas várias forças hostis ou potencialmente hostis por todo o mundo. Por serem centralizadas e altamente dependentes de decisões dos principais chefes, elas não empregam a mesma metodologia de processo decisório militar por nós adotada²⁰. Os chineses compartilham semelhanças com as abordagens soviéticas, mesmo

assim também consideram muitas perspectivas não ocidentais e misturam pensamento oriental com um estilo de planejamento e execução claramente não ocidental, que permanece desconfiado da dependência excessiva da tecnologia²¹. Embora algumas nações rivais empreguem elementos de nossa metodologia militar, porque provavelmente os treinamos no passado, suas culturas, valores e visão singular do mundo transformam seu processo decisório em algo diferente do original²².

Os terroristas motivados ideologicamente não se identificam com as metodologias ocidentais de planejamento e controle, e suas visões gerais do mundo oferecem uma posição incompatível, frequentemente categorizada por nós como “ilógica” ou “louca”. Temos por base nosso senso de lógica ou ilógica ao ponto de que nossa visão do mundo ocidental é lógica ou lúcida contra todas as outras. Quanto mais estiver afastado de nossa perspectiva preferida, maior será a nossa tendência de rotular algo de ilógico porque não faz sentido quando filtrado pelas nossas lentes. Contudo, há outras perspectivas que criam bases para a lógica não ocidental²³.

Quanto mais estiver afastado de nossa perspectiva preferida, maior será a nossa tendência de rotular algo de ilógico porque não faz sentido quando filtrado pelas nossas lentes.

Quais são as outras visões do mundo que se diferenciam do que é aceito no Ocidente?²⁴ O teórico de jogos Anatol Rapoport emprega o termo “escatológico messiânico divino” para explicar as filosofias de conflito não ocidentais que desconsideram Carl Von Clausewitz e sua posição de que as sociedades humanas funcionam por meio de um ciclo infinito de políticas e violência²⁵. Parafraseando Rapoport, “escatológico” reflete uma visão do mundo onde uma batalha final e decisiva ocorre com um resultado pré-determinado, na realidade uma oposição à teoria de Clausewitz onde qualquer oponente pode vencer

e não haverá uma batalha “final”. Os defensores da ideologia “Dia do Julgamento” se caracterizam por uma posição “escolhida por Deus”, com um “messiânico” sugerindo que o exército escolhido já está aqui, combatendo o mal em um mundo muito não “clauswitziano”. Rapoport introduz várias outras teorias do conflito não ocidentais, que talvez expliquem ecoterroristas radicais, conglomerados internacionais e globais, regimes totalitários e organizações criminosas internacionais em uma forma diferente de Clausewitz. Todos esses rivais figuram com destaque na nova ameaça híbrida inimiga de “ação decisiva”²⁶. Mesmo assim, nosso conceito de ação decisiva acorrenta todos esses atores à teoria ocidental preferida sobre o conflito e seus motivos²⁷.

Embora se possa argumentar que o amplo espectro de oponentes, sejam exércitos convencionais de Estados, cartéis criminosos ou atores terroristas não estatais, todos claramente não ocidentais pela forma como conceituam, planejam e executam operações, ainda permanece uma questão mais importante: Devem nossas forças oponentes abandonar nossas metodologias de planejamento durante um exercício e empregar aspectos selecionados dos oponentes para proporcionar *mais realismo ao adestramento*? As nossas forças oponentes poderiam se tornar um meio auxiliar de instrução mais fiel se adaptassem estruturas filosóficas distintas, conceitos não ocidentais e práticas militares de outras nações para a execução de todos os exercícios de adestramento? Poderiam os planejadores letrados desenvolver *processos de planejamento iletrados* para evitar o simulacro e produzir resultados alinhados com os pretendidos por analfabetos em um conflito? Caso negativo, o que está impedindo isso?

Não estou sugerindo que nossas forças oponentes se tornem criminosas ou se convertam a uma ideologia radical; porém, elas devem implantar processos diferentes que demonstrem um nível filosófico mais elevado, uma nova meta de treinamento militar que abandone aspectos do adestramento simulacro em favor da simulação aperfeiçoada. Muitos atores da indústria de entretenimento passam meses morando com a

pessoa a representar, ou ambiente a ser explorado, para que suas ações ganhem valor teatral, o que demonstra um princípio semelhante.

Embora as forças oponentes não possam ingressar nos campos de treinamento da Al Qaeda, podemos infiltrá-las na informação, motivos e valores que geram os processos de pensamento inimigo e promover ajustes precisos no modo como nossas forças oponentes se adestram²⁸. Podemos, também, remover muitos dos processos que não são da Al Qaeda durante um evento de treinamento, objetivando estimular o pensamento crítico e a reflexão em nossas instituições militares. Para uma ameaça do modelo iraniano, mais uma vez adaptaríamos sua metodologia e estrutura. Cada exigência de ameaça oponente necessita uma abordagem adaptada e apropriada para evitar o simulacro no treinamento. As Unidades da Força precisam se adestrar contra ameaças que não pensem da mesma forma. Isso estimula nossas Unidades a se adaptarem, inovarem e refletirem.

Os militares, por exemplo, no desempenho de narcocriminosos não devem interpretar o movimento de drogas da mesma forma que o movimento de munição ou suprimentos. Em vez disso, precisamos motivá-los de alguma forma pelo estímulo e competição e recompensá-los pelo desempenho fiel de “criminosos” em um evento de treinamento. Esses militares se comportariam em um exercício de adestramento mais como criminosos e menos como militares simulando criminosos. Isso leva tempo e exige abordagens sensíveis e bem calculadas para desencadear um comportamento descentralizado e adaptável onde os criminosos têm a liberdade para inovar e agir, de modo a não serem percebidos pelos militares da Unidade que se adestra²⁹. Com treinamento, o termo comumente negativo “virar nativo” inverte para positivo — queremos que nossas forças oponentes se afastem do costume de como desempenhamos e pensamos. Isso exige um processo iterativo e inovador para evitar a armadilha de retornar lentamente para o simulacro de treinamento.

Os militares que desempenham uma força convencional não ocidental podem adaptar o

processo decisório, estruturas de comando e métodos de planejamento de chineses ou iranianos, em vez de repetir exatamente o que forças amigas fazem. A “transformação nativa” seria diferente de criminosos ou de outros oponentes, e os aspectos nativos precisam ser autênticos, não um simulacro. Não queremos que eles transformem Veneza na “perversão de Las Vegas”. Em vez disso, sugerimos a criação de pequenos aspectos de Veneza no ambiente de treinamento. Isso exige pensamento crítico e criativo para reconhecer e depois substituir as metodologias claramente ocidentais pelas correspondentes do oponente nos exercícios. Exige uma mudança institucional, de cima para baixo, aplicada sistematicamente por todo o programa de treinamento da Força. Isso requer, também, a constituição de um efetivo profissional e experiente em vez de uma figuração constituída somente por recrutas.

A seguir, são sugeridas algumas adaptações na filosofia de treinamento do Exército dos EUA para facilitar uma abordagem antissimulacro nos eventos de instrução conduzidos nos Centros Nacionais de Treinamento, nos trabalhos de estado-maior, simulações de combate e nas sedes das Unidades, ou seja, na instrução militar profissional em todos os escalões:

- As Forças oponentes devem evitar o processo decisório militar em favor de uma metodologia adotada pelo oponente que está sendo simulado. Em vez de simplesmente usar jargões amparados no nosso próprio estilo de planejamento, elas adaptariam uma abordagem estrangeira.

- A simulação de um grupo terrorista deve operar de forma independente da força convencional inimiga em todos os aspectos, uma oposição à estrutura de comando militar tradicional, que também controla todos os atores ou grupos que estão sendo simulados.

- O crime organizado necessita empregar mercadorias ilegais como meio para a simulação e seus integrantes são recompensados pela produção e tráfico realizados com êxito nos cenários de adestramento.

- As missões, objetivos e o processo decisório do oponente simulado devem ser amparados

em uma visão escatológica do mundo e não em metodologias ocidentais adaptadas ao exercício. Os atores devem enxergar o mundo de forma diferente e enquadrar suas decisões para acompanhar essa cultura. Isso requer profissionais maduros e experientes — não recrutas.

- Cenários com vários oponentes permitem a competição, cooperação e funções distintas de comando e controle para enfatizar a realidade não presente em um simulacro.

- O efetivo de uma força oponente deve ser submetido a um treinamento preparatório planejado para reduzir as preferências institucionais das Forças Armadas ocidentais e introduzir conceitos, linguagem, metodologias e símbolos adotados por potenciais inimigos, de modo a romper as operações de uma Força que se adestra.

- Os eventos de treinamento de grande escala devem abandonar o simulacro altamente centralizado, de cima para baixo, e aceitar uma simulação descentralizada e adaptável, com atores oponentes competitivos e não alinhados. Para ser mais realístico, precisamos abdicar do controle. Isso viola nossa cultura militar.

- Todos os locais de instrução militar profissional que enquadram a abordagem ocidental devem também reservar tempos de instrução para abordar culturas não ocidentais, um processo equilibrado e justo. A ideia é contestar nossas visões e valores.

As sugestões acima exigem um afastamento significativo e potencialmente destrutivo de como o Exército dos EUA entende o adestramento no nível ontológico e filosófico. Provavelmente elas encontrarão muita resistência³⁰. Contestar nossos costumes institucionais, particularmente os já arraigados, exige reflexão crítica e criatividade, que nossas Forças Armadas atacam frequentemente para silenciá-las³¹. Um fator significativo dessa resistência à adaptação está justamente na nossa posição paradoxal de ser adaptável enquanto se obedece uma doutrina³². Já que nossa doutrina é uma força motriz que estimula todo o adestramento, incluindo sistemas virtuais, a forma como abordamos os cenários de treinamento virtual requer uma discussão sobre o simulacro.

A Dependência de Sistemas Virtuais: A Dupla Geração de Simulacros

Nossas Forças Armadas enfatizam, em todos os escalões, os sistemas virtuais para treinamento³³. Os sistemas virtuais oferecem a oportunidade para a geração de um ambiente de treinamento altamente sofisticado enquanto diminuem os custos, as exigências de recursos físicos e tempo. Contudo, na estratégia atual de adestramento da Força a nossa tendência de criar simulacro aumenta quando dependemos de sistemas virtuais para treinamento. Nosso simulacro cria mais uma camada de simulacro; ou — a falsa Veneza de Las Vegas acrescenta mais uma camada de simulacro virtual. A principal tensão aqui observada necessita uma explicação e de contexto de treinamento. Considere o seguinte evento de adestramento virtual e “vivo” no mundo físico:

Uma rede de traficantes, quando simulada em um ambiente de treinamento virtual, tem a capacidade de agir segundo regras pré-configuradas onde as ações físicas, tais como transporte, efeitos das armas, deslocamento de pessoal e equipamento podem ser observadas por uma Unidade no terreno. No programa, um ícone simbolizando um oponente pode atacar um centro de controle e causar danos virtuais, com os dados sobre o evento chegando na Unidade para sua análise e reação. Todas as informações, seja virtual ou fornecida por um instrutor, carregam um simulacro porque profissionais militares ou terceirizados estreitamente associados criam e administram todos os sistemas e cenários virtuais³⁴. Encontramos o mesmo problema em relação às forças oponentes quando a metodologia de planejamento, conceitos, linguagens e valores idênticos impelem os inimigos virtuais. Em ambos, a explicação se reflete nos nossos próprios costumes institucionais. Assim, atores virtuais repetem o que integrantes das forças oponentes fazem no treinamento “vivo” porque os definimos dessa forma. Em outras palavras, construir uma cidade virtual imitando Veneza ainda manterá o mesmo simulacro como o de Veneza em Las Vegas. Nenhum dos dois reflete a realidade, e ambos são cópias sem original. Além disso, simulacro de treinamento virtual tem também um problema de contexto.

Em termos de contexto, sistemas virtuais só podem criar um espectro estreito de simulação que se orienta nos aspectos físicos e quantificáveis³⁵. Um carro de combate virtual inimigo pode mover-se a uma velocidade compatível sobre um preciso terreno virtual e disparar com cadência, alcance e capacidade de provocar danos de acordo com os dados técnicos de manual. Além da camada superficial que os videogames modernos também alcançam, nossos instrutores militares e terceirizados inserem outros detalhes geográficos, informações e respectivos relacionamentos. Assim, os atores simulados no jogo virtual são completamente simbólicos e isolados de qualquer ação ou processo criminoso real. Embora o blindado inimigo virtual seja relativamente simplista, um homem-bomba ou uma rede de contrabando de explosivos não são. Quantificar munição é mais fácil que pontuar o comportamento humano, particularmente quando tratamos da interação de diferentes sociedades³⁶.

Além dos números de baixas e equipamentos danificados, a maioria das análises ou conclusões que a Unidade infere do sistema virtual é completamente fora do contexto. Um ataque virtual por um homem-bomba ocorre porque o acionamos para isso. Infelizmente, nossas Forças Armadas buscam entender a complexidade por meio de indicadores, categorias e reducionismo, quando estatísticas descritivas pesam mais que a explicação³⁷. Essa é a razão pela qual os sistemas virtuais interessam às Forças Armadas e como o simulacro duplo ocorre no treinamento sem percebermos.

Todas as observações a respeito de forças oponentes acima listadas também se aplicam aos sistemas virtuais, nos quais profissionais militares e terceirizados elaboram cenários virtuais que poderiam adaptar conceitos não ocidentais para assim melhor representar o contexto desejado. Os cuidados com as próprias preferências institucionais e a liberdade de ação para buscar outras metodologias, conceitos e abordagens alternativas requererem pensamento crítico e criativo³⁸. Um oponente, embora representado digitalmente, operaria baseado em motivações e decisões que são estranhas à forma que o nosso Exército prefere pensar e agir. Isso exigiria muita

preparação para, conforme os oponentes virtuais se movam e realizem suas ações, a informação contextualizada seja transmitida à Unidade de forma apropriada. Embora dados quantitativos oriundos do sistema virtual permaneçam os mesmos, esses seriam, na realidade, irrelevantes para a Unidade buscar um entendimento mais aprofundado do ambiente complexo figurado. Em última análise, é fácil acompanhar estatísticas de homens-bomba; difícil é explicar tendências e fenômenos emergentes que impactam a transformação do ambiente onde se opera³⁹.

Em última análise, é fácil acompanhar estatísticas de homens-bomba; difícil é explicar tendências e fenômenos emergentes que impactam a transformação do ambiente onde se opera.

Já que estamos explorando os sistemas virtuais pela sua capacidade de gerar descrições e dados quantitativos, que alimentam nossos costumes institucionais à custa do entendimento mais detalhado, não precisamos mudar os programas existentes em nossos centros de adestramento. Para transformar nossa estratégia de adestramento, precisamos mais uma vez mudar nossa filosofia de instrução e pensar criticamente sobre o simulacro que produzimos. Na melhor das hipóteses, sistemas virtuais permanecem uma abordagem eficaz em termos de custo e de tempo, porém apresentam várias limitações potencialmente perigosas. Se mantivermos uma abordagem espelhada, na qual aqueles que alimentam o cenário virtual usam as exatas metodologias, doutrina e conceitos do nosso Exército, continuaremos a lutar contra cópias de nós mesmos, tanto no simulacro virtual quanto no real.

Conclusões: Mudança Sistêmica versus Ajustes Sistemáticos

Não precisamos partir do início. Todos os nossos Centros de Adestramento, recursos existentes e

muitos dos recursos de treinamento são flexíveis e apenas precisam de um ajuste sistêmico. Por “sistêmico”, entendo que a filosofia geral de adestramento do Exército precisa se transformar para rejeitar o simulacro de adestramento e adotar a simulação onde for plausível⁴⁰. Quando se altera a filosofia como um todo, gera-se transformação sistêmica no ambiente de treinamento. Isso é o oposto de uma abordagem *sistemática*, em que organizações ou seções fazem mudanças pontuais enquanto a lógica geral que governa o comportamento do sistema permanece inalterada⁴¹.

Atualmente, nosso sistema de instrução e adestramento depende de uma mudança sistemática, que não pode nos curar de nosso simulacro. Portanto, ajustes individuais na doutrina, modificações em uma escola ou ajustes em um centro de instrução não afetará o simulacro geral de nossa abordagem atual de adestramento. Continuaremos a lutar contra cópias de nós mesmos, conduzindo ações que são dissociadas dos motivos, comportamentos e metodologias adotados por nossos verdadeiros oponentes. A transformação sistêmica requer o desmantelamento de muitos dos princípios, estruturas e conceitos altamente estimados que mantêm uma ilusão de identidade e relevância para o Exército dos EUA⁴². E essa iniciativa não pode ser individual e sim oriunda da Chefia do Estado-Maior do Exército⁴³.

Eu espero alguma controvérsia sobre a tese deste artigo caso alguém confunda a relação entre *efeitos* e *motivos*. Como enfatizei ao longo do trabalho, nossos instrutores, forças oponentes e pessoal de apoio desempenham um trabalho notável, mesmo à custa de uma filosofia de treinamento ineficiente. Atualmente, a atuação de um homem-bomba, por exemplo, em um Centro de Adestramento demonstra assinaturas simbólicas aceitas quando esse ataca nossas Unidades. Vestem trajes apropriados, usam acessórios reais e infligem repetidas baixas na Unidade. Este não é o ponto — a distinção entre simulacro e simulação de adestramento recai sobre as razões que motivaram o homem-bomba, *por que* ele gerou um efeito no treinamento e *como* a Unidade talvez possa influenciar a transformação daquele ambiente operacional.

Eu já controlei incontáveis ataques suicidas de uma força oponente em ambientes de treinamento onde meus subordinados criaram com sucesso o efeito físico desejado. Contudo, quando a Unidade tentava investigar o ataque ou efetuar uma análise para tentar prever ataques futuros, a mesma encontrava simulacro. Os homens-bomba promoviam ataques com base nos planos da força oponente, vinculados aos objetivos rígidos de adestramento, e não refletiam as motivações de um homem-bomba real ou as complexas características do ambiente de conflito.

Mesmo que uma Unidade consiga entender o fenômeno que compele os ataques suicidas, não poderá na verdade influenciar o ambiente de treinamento sem a teia do comando e controle do Centro de Adestramento dirigindo artificialmente as forças oponentes para parar ou reduzir os ataques⁴⁴.

Até o fim do exercício, a força oponente empregará homens-bomba em um ritmo determinado pelo quartel-general do centro de adestramento sem que haja uma reflexão dos vínculos existentes no ambiente de conflito que motivam esse comportamento. Esses atores de treinamento se tornam marionetes conectadas a fios e são simulacros de verdadeiros atores oponentes adaptativos e inovadores.

Os integrantes da força oponente não cessam suas atividades em virtude de ações bem-sucedidas da Unidade, tampouco o controle centralizado de como adestramos permite a adaptação do sistema. Em outras palavras, a Unidade não pode influenciar o meu figurante a juntar-se ao governo legítimo porque esse figurado segue minhas ordens no combate ao inimigo. Se ele se render, só o fez isso por ordem do controle do sistema. Suas ações são independentes, mesmo se a Unidade cria com sucesso as condições para o inimigo render-se ou não, embora os observadores possam artificialmente conduzir esse processo mediante estreita coordenação.

Todas as ações permanecem centralizadas de acordo com os modelos do processo decisório e controle hierárquico do Ocidente, onde ambos, o homem-bomba e o combatente individual, são

idênticos e cumprem as ordens enquadradas por uma mesma doutrina. As únicas diferenças são as vestimentas, os objetivos e os equipamentos. Na realidade, o soldado e o homem-bomba estão em mundos distintos em termos de como pensam e se comportam, apoiados por processos e formas de adaptação completamente distintos. Se treinarmos nossas forças com simulacros, com adversários possuindo motivações idênticas, como poderemos esperar que elas se desdobrem em ambientes de conflito e adquiram a real adaptação contra o oponente?

Por décadas, nossa estratégia de treinamento criou cópias sem originais para o adestramento de nossas Forças Armadas. Inevitavelmente, e sem percebermos, lutamos contra nós mesmos, interpretando todos os aspectos da instrução de acordo com as nossas preferências⁴⁵. Nosso

sistema emprega filosofias, metodologias, doutrina e valores não adotados pela maioria de nossos oponentes. Desdobramos em sequência Unidades treinadas em dinâmicos ambientes de conflito com a expectativa de que o adestramento recebido fornecem o preparo para enfrentar complexos e adaptativos oponentes.

Quando nossas organizações militares não conseguem cumprir objetivos ou o ambiente operacional se altera rapidamente e em inesperada direção, nossos próprios hábitos institucionais e a aderência ao nosso paradigma militar ocidental remetem nossos profissionais de volta ao treinamento onde, mais uma vez, o simulacro predomina. Para destruir esse paradigma, precisamos de autorização do comando da Força, reflexão crítica e criativa transformação para uma filosofia de treinamento diferente, que evite os perigos do simulacro. **MR**

REFERÊNCIAS

1. WACHOWSKI, Larry e Andy. *The Matrix* (Internet Movie Script Database, disponível em: <<http://www.imsdb.com/scripts/Matrix>>, acesso em: 29 dez. 2012. Essa cena representa Cypher e o Agente Smith comendo uma refeição no mundo virtual identificado por “a Matrix”, enquanto discutem um caso de traição. O programa de computador representado pelo Agente Smith retornará o corpo de Cypher para onde ele permanecerá permanentemente conectado ao mundo virtual, apagando de suas memórias as realidades do mundo exterior.
2. Department of the Army, *The Army Training Strategy; Training in a Time Of Transition, Uncertainty, Complexity, and Austerity* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 3 Oct.2012), p. 7 (ênfase acrescentado pelo autor).
3. ALVESSON, Mats e SANDBERG, Jorgen. “Generating Research Questions Through Problematization” (*Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, 2011): p. 255. “Uma tarefa essencial é [...] iniciar um questionamento dialético entre sua posição meta-teórica e outras para que se possam identificar, articular e contestar premissas centrais da literatura atual, de forma a abrir novas áreas de inquirição.
4. Por ontologia, busco neste artigo aplicar uma meta-questão de como entendemos a natureza do “treinamento” — e como nossos esforços de instrução podem ser categorizados no que validamos como treinamento, e o que podemos fazer com o treinamento que, na prática, empregamos erroneamente. Para mais sobre meta-questões, consulte WEINBERG, Gerald M. *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 65. “Uma meta-questão é uma questão que produz direta ou indiretamente uma pergunta para uma resposta.” A meta-questão de Weinberg emprega o “por que” em vez de “o que”.
5. BRAFMAN, Ori BECKSTROM, Rod. *The Starfish and the Spider* (The Penguin Group, New York, 2006), p. 184-89. Brafman e Beckstrom discutem as diferenças entre organizações centralizadas e descentralizadas. O Exército dos EUA claramente opera como uma organização centralizada ou “aranha”. Brafman e Beckstrom fornecem o exemplo da General Motors em 1943. “A resposta da GM era: Por que devemos mudar? Temos algo que funciona. Veja, estamos no topo da indústria — como te atreves a fazer recomendações”.
6. O *design* introduz uma série de conceitos desafiantes na área militar; este artigo cita uma variedade de filosofias pós-moderna e outros recursos que servem como bom ponto de partida para aqueles interessados em como o design se diferencia da doutrina militar tradicional de planejamento e do processo decisório.
7. Este artigo usa a “teoria do *design*” para evitar as armadilhas institucionais de termos singulares para Forças Singulares como a *Metodologia de Design do Exército*. Consulte o U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), cap. 3, “Design.” Para exemplos das abordagens doutrinárias de design do Exército dos EUA. Veja também: TRADOC FM-Interim 5-2; Design (Draft) (draft under development-Headquarters, Department of the Army, 2009).
8. BAUDRILLARD, Jean. *Simulacra and Simulation*, trad. Sheila Faria Glaser (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2001). Consulte também BERGER, Peter LUCKMANN, Thomas. *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor Books, 1967). Berger e Luckmann defendem a ideia que todo o conhecimento é construído socialmente dentro de grupos e sociedades e ao longo do tempo são institucionalizados em grandes, complexas e crescentes burocracias.
9. Em *Matrix*, Neo recebe a opção de uma escolha entre dois comprimidos. Um significa ficar preso na Matrix e o outro sair e descobrir o mundo real. Veja também FOUCAULT, Michel. *Discourse and Truth: The Problematization of Parrhesia* (originalmente contido em seis palestras proferidas por Michel Foucault na University of California, Berkeley, outubro-novembro de 1983, disponível em: <<http://foucault.info/documents/parrhesia/>>, acesso em: 20 nov. 2012.
10. BAUDRILLARD, p. 152-53. “Viveremos neste mundo, que para nós tem toda a inquietante estranheza do deserto e do simulacro... apenas a sedução vertiginosa de um sistema moribundo permanece...”
11. *Ibid.*, p. 3.
12. BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. *The Social Construction of*

Reality (New York: Anchor Books, 1966), p. 125.

13. FOUCAULT. O “problematizador” ameaça sua instituição ao questioná-la criticamente, e talvez seja eliminado “figurativa ou literalmente” mesmo se ele apresenta a verdade — se a verdade é dolorosa demais para a instituição ou ameaça os princípios centrais da mesma.

14. “Decisive Action Training Environment” (U.S. Army, 8 March 2012), *Stand-To!*, disponível em: <<http://www.army.mil/standto/archive/issue.php?issue=2012-03-08>>, acesso em: 31 jan. 2013. Este artigo on-line proporciona uma explicação oficial do Exército sobre o cenário do Ambiente de Treinamento de Ação Decisiva.

15. Baseio minhas observações nas minhas experiências como Comandante de Companhia de Forças Oponentes, quando participei de mais de 12 rodízios de adestramento de nível brigada.

16. Por símbolos, refiro-me ao trabalho de HATCH, Mary Jo e CUNLIFFE, Ann. *Organization Theory*, Second Edition (New York: Oxford University Press, 2006) p. 210-11. Hatch adapta seu modelo de Pasquale Gagliardi e usa um ciclo de premissas, valores, artefatos e símbolos onde uma sociedade revisa cada um dos processos e eventualmente os muda.

17. Uma Análise Pós-Ação parcial realizada no Centro de Prontidão Multinacional Conjunto (JMRC) para a turma 13-01 serviu de exemplo para a nossa Unidade. Os dados não sigilosos dos slides 14-20 delineiam a missão, intenção e principais operações das Forças Operacionais do 1º/ 4ª Bda Inf. Todo o conteúdo demonstra a completa adesão de termos e estrutura militares comuns; usam os mesmos conceitos sobre o estado final desejado, conceito da operação, medidas de coordenação e controle e metodologia da força amiga. Isso não é diferente dos planos da Força Operacional que desenvolvi como comandante de companhia.

18. BERGER e LUCKMANN, Thomas. *The Social Construction of Reality* (Anchor Books, New York, 1967). Também consulte WHITE, Hayden. *Tropics of Discourse; Essays in Cultural Criticism* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978), p. 6. “Conhecimento racional ou científico era pouco mais do que a verdade produzida pela reflexão nos modos pré-figurativos elevados ao nível de conceitos abstratos e submetidos à crítica para consistência lógica, coerência e assim por diante.”

19. BUILDER, Carl H. *The Masks of War; American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1989), p. 11, 17. O historiador Carl H. Builder argumenta, em *The Masks of War*, que instituições militares são geralmente motivadas pela sobrevivência institucional, remontando-se de “eras douradas” de guerras passadas e da idolatria continuada dos comportamentos, tradições e estruturas que definem a si mesmo. Assim, o Exército prefere jantar o falso bife de combater em conflitos terrestres convencionais de grande escala em vez do menos atraente mingau das operações descentralizadas de contrainsurgência.

20. LAMBETH, Benjamin S. *How to Think About Soviet Military Doctrine* (Santa Monica, CA: Rand Corporation, February 1978), p. 2. “A doutrina militar soviética, em contraste nítido da ortodoxia estratégica estadunidense, é altamente sistemática em formulação, inequivocamente marcial em tom [...]” Lambeth aborda a doutrina nuclear estratégica, porém suas observações se relacionam com as estratégias e filosofias abrangentes.

21. LIANG, Qiao e XIANGSUI, Wang. *Unrestricted Warfare* (Beijing: People’s Liberation Army Literature and Arts Publishing House, February 1999). Veja também JULLIEN, Francois, trad. Janet Lloyd, *A Treatise on Efficacy Between Western and Chinese Thinking* (Honolulu: University of Hawaii Press, 1996). Também consulte David Lai, *Learning From the Stones: A GO Approach to Mastering China’s Strategic Concept*, SHI (Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, May 2004).

22. Um oficial superior paquistanês, graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, em resposta pessoal a meu questionamento que “empregamos a Análise de Inteligência do Campo de Batalha e é só isso. Nosso processo de planejamento é chamado apreciação militar, que é extremamente determinista e pouco criativo. Em uma outra consulta a um oficial superior da Força Aérea da Índia

este informou que eles usam *checklists* e alguns aspectos do Processo Decisório Militar, mas eles inseriram suas próprias interpretações.

23. Postulo que o Ocidente aceita uma visão do mundo que emprega Clausewitz, Jomini e outros teóricos que não advogam um fim do mundo ou outras construções ideológicas. O tempo é interminável, no qual a sociedade humana continua a avançar em ciclos de política e violência, onde vários princípios gerais parecem em ressonância através do emprego da violência, independentemente da tecnologia, localização e tempo. Consulte: ROMJUE, John L. *American Army Doctrine for the Post-Cold War* (Fort Monroe: Military History Office, TRADOC, 1997) p. 11.

24. SHY, John; JOMINI; PARET, Peter ed., *Makers of Modern Strategy; From Machiavelli to the Nuclear Age* (Princeton: Princeton University Press, 1986), p. 164-65. “Ao isolar a estratégia de seu contexto político e social, Jomini ajudou a fomentar um modo de pensar na guerra que continua a acossar-nos... central ao argumento de Jomini que há “princípios” imutáveis da guerra... é sua ênfase nas “linhas de operações.” Veja também JULLIEN, Francois, trad. Janet Lloyd, *A Treatise on Efficacy Between Western and Chinese Thinking* (Honolulu: University of Hawaii Press, 1996) p. 11. “Clausewitz começou a pensar sobre a guerra [...] segundo uma forma de ‘modelo’, como uma essência ideal e pura, a ‘guerra absoluta’ [...] uso ilimitado da força.”

25. RAPOPORT, Anatol, ed., *Editor’s Introduction to On War*, Carl Von Clausewitz, *On War* (New York: Penguin Books, 1968). Como teórico de jogos, Rapoport emprega uma abordagem claramente não ocidental ao enquadrar a lógica de Clausewitz como uma teoria política da guerra e introduz várias teorias de conflito não ocidentais para demonstrar que a teoria do conflito de Clausewitz não é tão universal como suposto pelo Ocidente.

26. *Ibid.* Interpreto que a abordagem escatológica se decompõe em humano (messiânico), natural e/ou divino, que pode adaptar-se para explicar grupos ideológicos radicais, terroristas do meio ambiente e extremistas globais do “fim do mundo”. Ele introduz “cataclismic” para uma outra variação do “fim do mundo”, por meio do conflito, decompondo-os em etnocêntrico e global. Rapoport oferece a visão do mundo soviético como etnocêntrico, que atualmente se manifesta na ameaça chinesa, enquanto que a posição da ONU sobre conflito humano em geral é associada ao “cataclismic global”.

27. Consulte *Decisive Action Training Environment Version 2.0* (TRADOC G2, Contemporary Operational Environment and Threat Integration Directorate, Fort Leavenworth, KS, December 2011).

28. BERGER e LUCKMANN, p. 120-30. Berger e Luckmann oferecem o processo de como definições conflitantes ou a realidade podem traduzir, modificar ou conflitar com a construção social dominante. Algumas são integradas; outras formam subculturas com contra-definições, contra-linguagem e contra-sociedades.

29. BRAFMAN e BECKSTROM. Os autores demonstram os pontos fracos das organizações centralizadas ao enfrentar ameaças descentralizadas. Se nossos atores simulados não pensarem de forma descentralizada, continuarão a empregar o processo decisório militar e a operar como militares americanos uniformizados.

30. ALVESSON e SANDBERG, p. 257. Alvesson e Sandberg identificam as “premissas de campo” e “metáforas subjacentes” como conceitos teóricos inquestionáveis dentro da maneira preferida da organização enxergar o mundo, que são “difíceis de identificar porque ‘todos’ compartilham, e, assim, são raramente [questionadas] em textos de pesquisa”. Essa incapacidade de questionar previne a inovação verdadeira.

31. KUHN, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd ed. (Illinois: University of Chicago Press, 1996). Kuhn adverte que durante uma mudança de paradigma em determinada área, aqueles que permanecem no velho sistema irão retaliar a nova transformação ou buscarão continuar com os velhos métodos. Também veja FOUCAULT.

32. BERGER e LUCKMANN, p. 123. Embora empreguem organizações religiosas como um exemplo de instituições centradas na doutrina, as Forças Armadas compartilham problemas conservadores, “uma vez que

lograram sucesso em estabelecer seu monopólio ... grupos dominantes com interesse na preservação do *status quo* político são ... suspeitos às inovações”.

33. Department of the Army, *The Army Training Strategy; Training in a Time Of Transition, Uncertainty, Complexity, and Austerity* (Washington, DC, 3 October 2012).

34. Muitas das oportunidades disponíveis de contratação de civis e terceirizados para apoiar o adestramento do Exército requerem credenciamento de segurança. Questões de sigilo, experiência militar prévia e instrução militar específica acabam limitando muitas das opções de emprego aos militares da reserva remunerada.

35. SCHNEIDER, James J. *Theoretical Implications of Operational Art: On Operational Art* (Washington, DC: Center of Military History, 1994), p. 25-29. “O futuro da arte operacional depende do entendimento da base histórica e teórica do conceito pela oficialidade atual. Apenas quando se sabe o que ocorreu no passado é que se pode criar a doutrina para o futuro, e obter proveito da tecnologia”. Veja também LIANG, Qiao e XIANGSUI, Wang. *Unrestricted Warfare* (Beijing: People’s Liberation Army Literature and Arts Publishing House, February 1999), p. 19. “Ainda não nos podemos permitir fantasias românticas sobre a tecnologia, acreditando que a partir deste momento a guerra se tornará um confronto de jogo eletrônico, e até mesmo a guerra simulada em uma sala de computadores precisa ser baseada nas capacidades gerais atuais de um país ...”

36. NAVEH, Shimon; SCHNEIDER, Jim e CHALLANS, Timothy. *The Structure of Operational Revolution: A Prolegomena* (Leavenworth, KS: Booz, Allen, Hamilton, 2009), p. 30. Naveh distingue paradigmas físicos e sociais e enfatiza que há grandes diferenças. O sistema virtual depende do paradigma físico baseado na matemática, método científico e procedimentos regimentados. Veja também TALEB, Nassim Nicholas. *The Black Swan* (New York: Random House, 2007), p. 16. “A categorização sempre produz uma redução da verdadeira complexidade.” Veja também CAPRA, Fritjof. *The Web of Life* (New York: Doubleday, 1996), p. 29. “Na abordagem analítica, ou reducionista, as próprias partes não podem ser analisadas, a menos que sejam reduzidas a partes menores”.

37. WEINBERG, Gerald M. *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 121. “A redução é apenas um método de entender, um entre muitos. Logo que começamos a tentar examinar uma pequena parte do mundo mais intimamente e aplicar uma observação mais exata à própria ciência, descobriremos que reducionismo é um ideal nunca atingido na prática”. Veja também JASON, Gary. *Critical Thinking: Developing an Effective System logic* (California: San Diego State University, Wadsworth Thomson Learning, 2001), p. 337. “As pessoas tendem compartimentalizar: dividem aspectos de sua vida em compartimentos e depois adotam decisões sobre coisas em um compartimento sem levar em consideração os efeitos em um outro

compartimento”. Veja também AHL, Valerie e ALLEN, T.F.H. *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology* (New York: Columbia University Press, 1996), p. 1. “Em todas as épocas, a humanidade tem enfrentado problemas complexos. A diferença entre o passado e o presente é que a sociedade contemporânea tem ambições de resolver problemas complexos por meio do entendimento técnico”.

38. ALVESSON e SANDBERG, p. 256. “A problematização não pode ser reduzida a um procedimento mecânico ou até um estreitamente analítico, já que sempre envolve algum tipo de ato criativo”. A problematização requer muito pensamento crítico — um que contesta os institucionalismos centrais.

39. NAVEH, SCHNEIDER, e CHALLANS, p. 88. Naveh postula que os oficiais “reduzem o questionamento operacional de potencial oposição a uma discussão mecânica”. Por “oposição potencial” ele se refere à linha de ação inimiga no planejamento e processo decisório.

40. BAUDRILLARD, p. 6. Baudrillard esclarece “simulação” como uma cópia fiel, enquanto que mais etapas deterioram o simulacro onde o artificial é uma cópia sem original ou “hiper-real” que a sociedade vê como real.

41. LASZLO, Ervin. *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time* (New York: Free Press, 1996), p. 16. “O pensamento de sistemas nos proporciona uma perspectiva holística para ver o mundo ao redor e de nos vermos no mundo”. Lazlo é um proponente do pensamento sistêmico.

42. NAGL, John. *Learning to Eat Soup with a Knife; Counterinsurgency Lessons From Malaya and Vietnam* (Illinois: University of California Press, 2002), p. 9. “Frequentemente as organizações militares demonstram muita resistência a mudanças doutrinárias como resultado de suas culturas organizacionais. O aprendizado organizacional, quando ocorre, tende acontecer apenas como consequência de um evento especialmente desagradável ou não produtivo. Veja também BUILDER, Carl H. *The Masks of War; American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1989).

43. BERGER e LUCKMANN, p. 118. “Isso significa que instituições podem persistir mesmo quando, para um observador externo, perderam sua funcionalidade ou praticidade original. Alguns fazem a coisa correta não porque *funciona*, mas porque é *correta*”. Os especialistas em poder definem o que está correto em vez da realidade.

44. Os sistemas virtuais usados nos cenários de treinamento usam “inserções” que ajudam a conduzir o processo digital e aumentam algumas das limitações do sistema. Essas inserções são preparadas pelos elaboradores de cenário e implantadas metodicamente para gerar um evento de adestramento e cumprir objetivos pré-determinados.

45. BERGER e LUCKMANN, p. 147. “Todas as sociedades viáveis precisam desenvolver procedimentos da realidade — manutenção para preservar uma medida de simetria entre a realidade objetiva e subjetiva”.

Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra

Tenente-Coronel David B. Cushen; Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty; e
Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler, Exército dos EUA

A disciplina que faz com que os soldados de um país livre sejam confiáveis no combate não pode ser obtida com um tratamento severo ou tirânico. Ao contrário, é bem mais provável que tal tratamento destrua um exército, em vez de formá-lo. É possível transmitir instruções e ordens de certa maneira e com um determinado tom de voz de modo a inspirar no soldado nada mais que um intenso desejo de obedecer, enquanto a maneira e tom de voz opostos só incitarão um forte rancor e a vontade de desobedecer. Um modo ou outro de lidar com os subordinados advém de um espírito correspondente no coração do comandante. Aquele que sentir o respeito que se deve aos outros decerto irá inspirar sua estima. Por outro lado, aquele que sentir e, portanto, manifestar, desrespeito pelos outros, especialmente por seus subordinados, só conseguirá inspirar o ódio.

—General John M. Schofield, em discurso ao Corpo de Cadetes da Academia Militar de West Point, 11 de agosto de 1879

Um cadete não mente, trapaceia ou rouba nem tolera quem o faça.

—Código de Honra do Cadete, Academia Militar dos EUA

O [caráter] consiste naquelas qualidades morais que constituem a natureza de um líder e definem suas decisões e ações.

—USMA Circular 1-101, Sistema de Desenvolvimento de Liderança, 2005

O Tenente-Coronel David B. Cushen, Exército dos EUA, é oficial do estado-maior da 4ª Divisão de Infantaria, no Forte Carson, Colorado. É mestre pela Long Island University e pela University of Missouri, em Rolla. Serviu, anteriormente, como gestor dos Programas de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual (Sexual Harassment/Assault Response and Prevention — SHARP) e de Igualdade de Oportunidades e como subchefe da divisão de pessoal no Forte Carson e no Iraque; e como gestor do Programa de Igualdade de Oportunidades e instrutor de tática na Academia Militar de West Point.

O Tenente-Coronel Joseph P. Doty, Ph.D., da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, atua no desenvolvimento de líderes para a Faculdade de Medicina da Duke University. Formou-se pela Academia Militar de West Point, comandou no escalão batalhão e serviu, anteriormente, como Vice-Diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército dos EUA.

O Coronel Patrick A. Toffler, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é analista de pesquisa sênior da empresa Technica LLC sob contrato com o Centro da Profissão e Ética do Exército dos EUA. Serviu, anteriormente, no estado-maior do diretor na Academia Militar dos EUA e comandou no escalão batalhão. Formou-se pelo Army War College e concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado pela U.S. Naval Postgraduate School.



AS TRÊS PRINCIPAIS fontes de oficiais para as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) são o Programa de Formação de Oficiais da Reserva (*Reserve Officers' Training Corps — ROTC*); as escolas de aspirantes a oficial (*officer candidate school — OCS*), que são voltadas a sargentos ou civis portadores de diploma de nível superior e têm de 6 a 17 semanas de duração, dependendo da Força; e as academias militares (que oferecem formação em nível de graduação). Cada uma dessas fontes tem o dever de formar comandantes com caráter, incumbidos de liderar os militares do Exército, da Marinha, da Força Aérea, do Corpo de Fuzileiros Navais e da Guarda Costeira dos EUA. A importância de formar comandantes com caráter é incontestável, até mesmo axiomática. Entretanto, o que se exige e se espera deles pode ser objeto de debate. O objetivo deste artigo é elucidar o que significa ser um comandante com caráter e recomendar uma abordagem holística em cada uma dessas fontes de formação de oficiais.

A confiança é conquistada e mantida com a demonstração contínua de caráter, competência e compromisso.

Primeiro, é essencial definir e entender “caráter”. Segundo, é preciso determinar um método teórico ou empírico com base no qual se possa desenvolvê-lo. Terceiro, cada fonte de formação de oficiais precisa conceber e implementar atividades tangíveis nos programas de desenvolvimento. Por fim, é preciso chegar a um consenso quanto aos atributos observáveis e mensuráveis esperados.

Definição de Caráter

Segundo a Circular 1-101 da Academia Militar dos EUA, caráter consiste nas “qualidades morais que constituem a natureza de um líder e definem suas decisões e ações”¹. Joel J. Kupperman, Ph.D., renomado professor, escritor e filósofo, propõe uma definição semelhante: “O [cadete x] demonstrará [...] caráter se e somente se seu padrão de pensamento e ação, especialmente

em relação a questões que afetem a felicidade de outros, for resistente a pressões, tentações, dificuldades e às persistentes expectativas de outros”². Essa definição revela o caráter de um indivíduo em decisões e ações em todas as áreas — não apenas ao evitar mentir, trapacear, roubar ou tolerar, as quais o código de honra da maioria das escolas proíbe. Da mesma forma, o modelo de James Rest, Ph.D., sobre os quatro estágios da tomada de decisão moral (reconhecimento moral, discernimento moral, intenção moral e ação moral) apoia essa perspectiva, com seu foco em reconhecer que existe uma questão ético-moral (reconhecimento ou sensibilidade), culminando em um comportamento. Nessa ótica, nosso caráter inclui valores, virtudes, estética, ética, moralidade (consciência), identidade e senso de propósito³. Essas qualidades moldam nossas decisões e ações concomitantes. Pela definição de Kupperman, essas são as qualidades intrínsecas, que geram resultados observáveis e revelam nosso caráter.

Fundamentalmente, esperamos que um líder seja digno de confiança. A confiança é conquistada e mantida com a demonstração contínua de caráter, competência e compromisso. Em outras palavras, os líderes conquistam a confiança quando cumprem seu dever bem, da forma correta e pelas razões certas e quando são perseverantes. Sendo assim, um profissional das Forças Armadas deve buscar descobrir a verdade, distinguir o que é certo e demonstrar o caráter, a competência e o compromisso de agir de forma condizente (uma decisão “correta” deve ser ética, eficiente e efetiva).

Claramente, essa ótica engloba muito mais do que não mentir, trapacear, roubar ou tolerar que ajam dessa forma. Entretanto, essas ações são o foco das proibições fundamentais, que constituem os princípios dos códigos ou conceitos de honra de todas as academias militares. São também elementos essenciais de nossa ética profissional militar, mas não são suficientes. Mesmo quando obedecemos ao espírito do código de honra — respeito pela verdade (honestidade); busca da justiça e compaixão; reconhecimento da inviolabilidade da propriedade; e compromisso de defender a ética profissional militar —, há muito mais.

Como Preparar Comandantes

Defendemos a hipótese de que todas as fontes de formação de oficiais devem adotar uma concepção de desenvolvimento de líderes profissionais que evite colocar uma ênfase em um código ou conceito de honra que estimule uma postura voltada a consequências. É importante que essas fontes adotem um paradigma abrangente para o desenvolvimento de caráter, competência e compromisso em seus cadetes e aspirantes. Apesar dos apelos de antigos graduados das academias militares pela manutenção da tradição e antigos costumes, mudar não só é apropriado, como também imprescindível. Ao longo de sua história, as academias militares têm aprimorado, de modo contínuo e sistemático, seus programas acadêmicos, militares e físicos, considerados de primeira linha. Com efeito, no *ranking* de universidades norte-americanas, as academias militares do país estão sempre entre as melhores, em todas as áreas. A diretriz, refletida na visão,

propósito e missão de cada academia, de fornecer às Forças Armadas comandantes com caráter, merece uma minuciosa análise filosófica.

Em 1891, o conselho de administração da Academia Militar de West Point reconheceu que o imperativo do desenvolvimento de caráter (moral) era tão importante quanto o desenvolvimento físico e cognitivo. Cabe ressaltar que o conselho enfatizou o desenvolvimento de caráter dos cadetes ao tratar, também, do caráter do corpo docente. O Comitê de Disciplina e Instrução informou o seguinte ao conselho:

Quanto aos regulamentos, podemos afirmar que eles merecem nosso profundo respeito, pois são fruto de quase um século de experiência. Constituíram as regras de conduta que formaram o caráter dos grandes homens que aqui se formaram [...] [Os regulamentos] estão agora mais próximos da perfeição do que nunca, porque estipulam seu próprio aperfeiçoamento. Modificações



2º Sgt Teddy Wade, Exército dos EUA

O General Raymond T. Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, durante visita à Academia Militar de West Point, 13 Out 11.

critérios foram efetuadas ao longo de sua história, sempre que a experiência demonstrou, claramente, as vantagens de modificações [...] Exige-se que o cadete considere “dever como a palavra mais nobre do idioma” [...] Assim, quanto à questão da disciplina, concluímos: que as regras da escola, consideradas de forma abstrata (seus objetivos e métodos); que os professores e oficiais em serviço na instituição (seu caráter, formação, habilidades e lealdade); e que os resultados dos regulamentos conforme aplicados (demonstrados no desenvolvimento físico, moral e mental do cadete) são todos dignos de louvor pelo Conselho de Administração⁴.

De fato, uma observação importante nesse trecho é que foram efetuadas modificações apropriadas “ao longo de sua história”, para melhorar a forma pela qual a Academia Militar de West Point instrui os cadetes. Contudo, foi somente em 1947 que o então diretor, General Maxwell D. Taylor, confirmou, explicitamente, que a missão da Academia Militar dos EUA é formar o caráter e os atributos pessoais essenciais a um oficial⁵. West Point só incluiu, oficialmente, o “caráter” em sua missão em 1957 — ou seja, dez anos depois⁶. Atualmente, o Centro de Ética Profissional Militar William E. Simon, da Academia Militar de West Point, descreve e ensina a ética do Exército aos cadetes. Na Academia da Força Aérea dos EUA, essa função é desempenhada pelo Centro de Desenvolvimento de Caráter e Liderança e, na Academia Militar da Marinha, em Anápolis, o Centro de Liderança Ética Vice-Almirante James Stockdale apoia essa missão.

Cada academia tem um programa formal, concebido para preparar comandantes confiáveis (veja, por exemplo, a Circular 1-101, da Academia Militar dos EUA)⁷. Esses programas se destinam a formar, instruir e inspirar cadetes e aspirantes a adotar a ética profissional militar de sua Força Singular e das Forças Armadas em geral.

Assim, o desenvolvimento de liderança e caráter ocorre no âmbito dos programas acadêmicos, militares e atléticos de cada instituição (incluindo

atividades extracurriculares). Esse conceito de desenvolvimento reconhece que as pessoas se desenvolvem, simultaneamente, em várias dimensões, à medida que vão concluindo as atividades que fazem parte da experiência dos quatro anos de curso nas academias militares. Da mesma forma, esse conceito se aplica ao ROTC e OCS, embora seus programas tenham uma concepção e duração diferentes.

...os códigos ou conceitos de honra são padrões mínimos de uma conduta ética aceitável.

Ao término do programa de uma das fontes de formação de oficiais, os cadetes e aspirantes terão desenvolvido seu caráter, competência e compromisso, tornando-se oficiais confiáveis. Assim, três princípios devem refletir-se na formulação dos programas de formação nas academias militares, ROTC e OCS.

- O caráter é multidimensional. É a nossa verdadeira natureza: valores, virtudes, ética, moralidade (consciência), identidade, estética, etc.
- O caráter, a competência e o compromisso podem e devem ser desenvolvidos simultaneamente — da mesma maneira e ao mesmo tempo.
- O oficialato envolve uma liderança transformadora e a ação de decidir baseada em valores (evitando uma ênfase excessiva na liderança transacional, consequências e no processo decisório

baseado em regras)⁸.

Com essa base, pode-se argumentar que o sentido de honra em cada academia, definido como viver segundo os preceitos de um código ou conceito de honra, é inevitavelmente limitado. Tradicionalmente, as violações da honra eram a única “falha de caráter” para a qual a punição-padrão era a expulsão (ou afastamento)⁹.

Essa observação não sugere que os códigos ou conceitos de honra sejam desnecessários. Ao contrário, são necessários, mas insuficientes. Assim, os códigos ou conceitos de honra são padrões *mínimos* de uma conduta ética aceitável.

Não surpreende, então, que muitos cadetes, aspirantes, funcionários, professores e ex-alunos adotem a postura de que evitar uma infração ao código de honra constitua uma evidência visível de ser uma pessoa honrada. Embora comum, essa pressuposição é injustificada e insensata. Na Academia Militar dos EUA, os cadetes podem evitar mentir, trapacear, roubar ou tolerar e ainda sim violar os Valores do Exército¹⁰. Por exemplo, os cadetes podem obedecer ao código de honra e, ainda sim:

- Não dedicar seu melhor esforço para o cumprimento da missão, uma afronta ao dever e ao serviço.
- Tratar outros com desprezo ou injustiça, violando o quesito respeito.
- Ser leal a amigos e colegas de turma, violando a lealdade profissional à Constituição.
- Adotar decisões e ações incompatíveis com a Ética e com o etos do Exército, uma falha de integridade.
- Ser temeroso e não fazer o que é certo, demonstrando falta de coragem.

O General Maxwell D. Taylor explicou o tema com as seguintes palavras:

A responsabilidade da Academia Militar de West Point para com os cadetes não acaba, porém, com sua instrução intelectual e física. Vale lembrar que a missão estabelecida pelo Departamento do Exército dos EUA coloca o desenvolvimento do caráter acima da formação em artes e ciências e em atividades militares. A condução da guerra é uma atividade que requer mais do que apenas conquistas intelectuais e físicas. Não há nenhum grande militar que tenha se destacado no comando de tropas norte-americanas que não tenha sido, primordialmente, um comandante com caráter. É por essa razão que a Academia Militar dos EUA adota o desenvolvimento do caráter como um objetivo formal, a ser buscado com todos os meios disponíveis¹¹.

Claramente, os códigos ou conceitos de honra das academias não representam a ética militar e valores de cada Força Singular em sua totalidade.

Não obstante, os códigos e conceitos de honra são componentes centrais do etos de todas as academias, fornecendo uma base permanente. Da mesma forma, nossa sociedade apoia o espírito do código (isto é, conforme expresso anteriormente e na definição de honra no modelo de código de ética apresentado na figura 1) e o considera sacrossanto. Viver honestamente é um padrão e uma expectativa.

Além disso, os sistemas de honra das academias estão sendo onerados com investigações e uma adesão excessiva ao texto da lei, e os cadetes e aspirantes sabem que podem evitar problemas atendo-se a formalidades. Investigações relacionadas ao sistema de honra se concentram em evidências de que alguém tenha mentido, trapaceado, roubado ou tolerado quem tenha agido dessa forma. Nas Forças Armadas e sociedade dos EUA, a honra engloba uma perspectiva mais ampla. A honra, no sentido de um código de proibições, não abarca tudo o que é necessário para ser digno de confiança—característica que exige muito mais que isso¹². Por exemplo, um descaso intencional em relação às regras, como sair das instalações da Academia sem autorização, não é visto como uma violação da honra (a menos que o indivíduo minta sobre isso)¹³. Mas essa conduta é condizente com o dever?¹⁴ Da mesma forma, um cadete pode desrespeitar um colega sem que esteja violando o código de honra. Assim, propomos que cada fonte de formação de oficiais declare, explícita e formalmente, que decisões e ações que violem quaisquer valores de sua Força Singular são antiéticas e intoleráveis. Em West Point, o documento que rege o código e sistema de honra apresenta a seguinte redação:

Os sistemas disciplinar e de honra são [separados e] distintos. A indisciplina regulamentar pode violar um dos sete valores do Exército dos EUA. Tais infrações serão tratadas, mas não com base no sistema de honra [...] Contudo, embora se faça uma distinção entre violações da “honra” e infrações aos “regulamentos”, deve-se entender que estas últimas podem ser de natureza antiética. O descaso intencional em relação

a regulamentos conhecidos e consagrados para o benefício pessoal é, claramente, um descumprimento da disciplina militar e um desvio do comportamento ético. Por exemplo, embora não constitua uma violação da

Em outras palavras, cadetes em West Point podem desconsiderar, intencionalmente, normas conhecidas de conduta ética e, caso descobertos, serão privados de seus privilégios, sujeitos a serviço de faxina, confinados aos seus quartos,

Código de Ética

Propósito: Para estimular a confiança em todas as nossas iniciativas, pessoais e profissionais, adotamos este código de ética para guiar nossas decisões e ações, na busca da excelência.

Premissa: A confiança consiste em crer e contar com a competência, caráter e compromisso de uma pessoa, organização ou instituição. A confiança é a base para o cumprimento da missão do Exército.

Objetivo: Para sermos dignos de confiança, almejamos ser líderes com competência, caráter e compromisso. Assim, buscamos descobrir a verdade, distinguir o que é certo* e demonstrar a competência, caráter e compromisso de agir de forma condizente.

*[Uma decisão “correta” é eficiente, efetiva e ética.]

Prometemos viver segundo nossos **valores:**

Integridade: Decidir e agir com base em princípios.

Dever: Contribuir com o melhor esforço para cumprir a missão, buscando a excelência em todas as ações.

Honra: O respeito pela verdade (honestidade) e justiça, consideração pela propriedade alheia e compromisso em defender a Ética Profissional do Exército.

Lealdade: Lealdade à Constituição dos Estados Unidos da América.

Serviço: Contribuição para com o bem-estar e benefício dos outros (trabalho de equipe).

Respeito: Reconhecimento da dignidade e valor intrínsecos (infinitos) de todas as pessoas.

Coragem: Compromisso de fazer o que é certo apesar do risco, incerteza e medo.

Juramento: Na condução de nosso dever, buscamos desenvolver continuamente nossa competência, caráter e compromisso, visando a fortalecer esses atributos para sermos dignos de confiança e servir de maneira efetiva e ética à defesa comum.

- Aquilo que é bom é compatível com nosso senso de virtude, ética e moralidade.
- Nossa consciência sabe o que é moral — e prometemos ser fiéis a ela.

Figure 1 – Modelo de Código de Ética

honra propriamente, o consumo de bebidas alcoólicas por menores de idade se reflete de forma negativa no caráter dos cadetes envolvidos, por violar as leis dos EUA¹⁵.

etc.¹⁶ É essa divisão entre a tolerância relativa em relação a certos lapsos éticos (ex.: infrações disciplinares, desrespeito, etc.) e o estigma das violações da honra que confere a aparência de

uma falsa hierarquia entre os Valores do Exército. Um valor é um princípio ou conceito que é sempre importante. Portanto, todos os valores constantes da Ética do Exército devem ser adotados — caso contrário, a própria ética carece de integridade.

A característica fundamental de todos os relacionamentos é a confiança, e não apenas a honestidade¹⁷. Um comandante com caráter, competente e comprometido é confiável. Em um contexto militar, com seus riscos inerentes de lesões graves e morte, a confiança profissional é algo sagrado¹⁸. Desenvolver a confiança e empenhar-se em ser confiável requer um compromisso permanente de viver segundo os valores da Força. Os integrantes da Guarda Costeira precisam estar seguros de que seus comandantes cumprirão seu dever. Os soldados precisam saber que seus comandantes respeitarão a dignidade e valor intrínseco de todos. Os marinheiros precisam saber que seus comandantes demonstrarão coragem em momentos de desafio. Os militares da Força Aérea precisam saber que seus comandantes priorizam a integridade. O que é ainda mais importante: o povo norte-americano espera mais das Forças Armadas do que apenas não mentir, trapacear ou roubar. Os juramentos prestados quando se ingressa na Profissão Militar são claros quanto a essa questão.

Definindo Expectativas

Para avaliar ou julgar o caráter de um cadete ou aspirante, é preciso chegar a um consenso quanto a uma expectativa claramente definida sobre o que alguém deve fazer para demonstrar que é digno de confiança — algo mais do que ser apenas um comandante que siga o código ou conceito de honra. Há uma profunda diferença entre os dois. Defendemos que profissionais militares confiáveis (líderes) buscarão a verdade (desejar saber qual é a realidade), para distinguir o que é certo e demonstrar o caráter, a competência e compromisso de agir de forma condizente.

Em relação a esse aspecto, recomendamos que as academias militares e programas de ROTC e OCS adotem um código de ética (que transcenda o foco restrito e proibitivo de um código e conceito

de honra). Esse código de ética deve incorporar no mínimo os valores de cada Força Singular. Considere esse quadro sobre a política de liderança do Exército obtida do *site* da divisão de pessoal (modificações dos autores em colchetes):

Os valores do Exército são a referência, o núcleo e a base de todo soldado. Os valores do Exército guiam a forma pela qual vivem sua vida e desempenham suas funções. São uma parte inerente d[a Ética do] Exército e [exigem] padrões de conduta aos quais todos os militares devem obedecer. Os princípios morais e éticos da Constituição, da Declaração da Independência e dos Valores do Exército [dever, honra, lealdade, serviço, respeito, integridade e coragem] caracterizam a profissão e cultura militares e descrevem a conduta ética esperada de todos os integrantes da Força¹⁹.

Na Academia Militar dos EUA e nos programas de ROTC e OCS, um código inclusivo de ética deve basear-se na ideia de que os cadetes e aspirantes adotem e defendam os Valores do Exército — conforme demonstrado, de modo coerente, em suas decisões e ações.

Esse princípio denota e exige que um indivíduo adote como seus os Valores do Exército. Assim, as decisões e ações de um militar estarão de acordo com seus próprios valores. Um código de ética do Exército deve incluir todos os Valores da Força (veja o modelo de código de ética na figura 1)²⁰.

Esse código (adaptado aos valores de cada Força Singular) engloba o que significa ser um profissional digno de confiança nas Forças Armadas dos EUA.

Em consequência, a penalidade convencional pela violação de tal código de ética em nossas fontes de formação de oficiais deve ser o desenvolvimento, e não o afastamento. O afastamento deve ser a consequência de não demonstrar um avanço satisfatório em um programa de desenvolvimento. Ao longo das últimas décadas (desde os anos 90 até o presente), a Academia Militar de West Point empregou, com sucesso, atividades de desenvolvimento baseadas no uso de mentores, a fim de oferecer uma forma de recuperação a

Fonte	Trechos
AR 210-26, Academia Militar dos EUA	<p>“O Diretor estabelecerá procedimentos e programas para o desenvolvimento intelectual, militar e físico dos cadetes como futuros oficiais, em conformidade com os padrões morais e éticos do Componente da Ativa do Exército dos EUA”²¹.</p> <p>“Exige-se que os cadetes ajam como líderes com caráter. Não só devem abster-se de toda conduta cruel, imoral e irregular, como também devem portar-se sempre com a probidade e decoro que caracterizam uma sociedade de damas e cavalheiros. Os cadetes que se portarem de maneira imprópria para um oficial e para uma dama ou cavalheiro poderão ser afastados da Academia Militar e sujeitos a punições em conformidade com o parágrafo 6-4 deste regulamento”²².</p>
Seção 3583, Título 10, Código dos Estados Unidos da América	<p>“Os [oficiais] se portam como bons exemplos de virtude, honra, patriotismo e subordinação”²³.</p>

Figura 2 – Regulamentos que apoiam o conceito de emprego de mentores na formação

cadetes que tenham cometido falhas graves. As estratégias adotadas nessas atividades são adaptadas à natureza da transgressão (ex.: honra, respeito, regulamentos, álcool ou drogas, liderança, etc.). Cada um desses programas de recuperação requer que um cadete seja orientado por um mentor e cumpra vários requisitos exigentes, incluindo o estudo, reflexão, serviço e avaliação. Embora esses programas sejam especificamente concebidos para os que apresentem problemas graves, o ideal é que todos os futuros oficiais tenham a oportunidade de participar de uma sessão prática de desenvolvimento.

Esse conceito foi plenamente apoiado pelo regulamento do Exército que rege West Point (AR 210-26) e pelo Código dos EUA, apresentado na figura 2.

Segundo sua diretriz e orientação, a Academia Militar de West Point e todas as fontes de formação de oficiais devem adotar um código de ética e implantar um sistema que seja suficiente administrativa e juridicamente para o julgamento de alegações de infração.

Um objetivo central no desenvolvimento de futuros oficiais deve ser o de desenvolver sua compreensão e adoção do código de ética como seu próprio código. Os cadetes e aspirantes devem *conhecê-lo, cumpri-lo, acreditar nele e liderar outros de forma condizente*. Kurt Lewin, Albert Bandura, Edgar Schein e outros especialistas renomados nos campos do desenvolvimento humano e da psicologia social afirmam que o indivíduo é influenciado por seu ambiente. Para persistirem, é preciso que os elementos que componham um ambiente sejam considerados válidos e que se acredite valer a pena continuar a usá-los. Assim, o código de ética se tornará uma característica inerente e central da ética, etos e cultura da fonte de oficiais — parte do ambiente — se a transformação for lógica, inclusiva, inspiradora e benéfica a todos. A transformação demandará que a liderança, corpo docente e funcionários dessas fontes sejam defensores desse código. Se isso for feito segundo o conceito de desenvolvimento descrito na figura 3, os cadetes e aspirantes irão

conhecer, cumprir, acreditar e liderar o processo de desenvolvimento de si próprios e de outros para serem verdadeiramente os futuros líderes das Forças Armadas.

Ao ampliar nossos conceitos de desenvolvimento profissional (de líderes) para adotar a confiança, todos (militares e civis) os que interagirem com os participantes de programas preparatórios de oficiais se tornarão responsáveis em viver, ensinar e agir segundo um código de ética. Como muitos já observaram sobre a cultura da Academia Militar de West Point: “Quando me perguntam o que fazemos aqui, o conceito é: ‘Desenvolvemos caráter à medida que desenvolvemos competência’”²⁴. Com efeito, o quadro de pessoal e o corpo docente de cada fonte de formação de oficiais têm a obrigação de mostrar aos cadetes e aspirantes o que é “certo” (decisões e ações que sejam éticas,

eficientes e efetivas, ou seja, condizentes com os valores da Força Singular). Vale lembrar que, em 1891, o Conselho Administrativo em West Point, citado anteriormente neste artigo, reconheceu que, da mesma forma que em outras academias militares, a missão da instituição é cumprida por meio dos conhecimentos, habilidades e lealdade do quadro de pessoal e do corpo docente, que precisam demonstrar caráter, competência e compromisso ao formarem cadetes dignos de confiança, atendendo às expectativas do povo norte-americano.

A Comissão de Posvar talvez tenha sido visionária em seu último relatório, em 1989: “Como regra ética, o [código de honra] se compõe de proibições, especificamente contra mentir, colar, roubar ou tolerar quem o faça. Essa lista mudou e pode mudar de novo”²⁵.MR

Conceito de Desenvolvimento

Atividade	Resultado
Instrução-Estudo-Reflexão>> Conhecimento e Entendimento
Aula Prática>> Obediência e Disciplina
Avaliação>> Confiança e Crença
Experiência>> Liderança e Sabedoria

1. A instrução, o estudo e a reflexão incluem o trabalho em sala de aula, palestras, discussões, leitura, dramatizações, estudos de caso, elaboração de diários e a ponderação.

2. A aula prática inclui atividades centradas na aplicação do Código de Ética (ex.: aprendizagem de serviços, voluntarismo, liderança de equipes de projeto, etc.), programas de recuperação ou de mentores que resultem da violação do Código de Ética, atividades sociais com o quadro de funcionários e corpo docente e atividades extracurriculares.

3. A avaliação inclui análises formais sobre o desempenho acadêmico, instrução e adestramento militares, tarefas físicas e atléticas. Um importante fator contribuinte é a direção recebida de orientadores e mentores.

4. A experiência inclui atividades como visitas às Unidades de tropas, estágios, competições entre universidades e todos os deveres fora das academias ou campus.

Figura 3 – Conceito de Desenvolvimento

REFERÊNCIAS

1. U.S. Military Academy (USMA) Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2005.
2. KUPPERMAN, Joel J. *Character*, Cary, NC: Oxford University Press, Inc., 1995. O termo “cadete x” foi incluído no trecho citado para enfatizar o contexto do argumento.
3. REST, James. *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1979).
4. Report of the Board of Visitors to the United States Military Academy for the year 1891 (Relatório do Conselho Administrativo da Academia Militar dos EUA, 1891).
5. TAYLOR, Maxwell. *West Point: Its Objectives and Methods*, USMA, 1947.
6. Catalogue of the United States Military Academy, 1957-58.
7. USMA Circular 1-101.
8. Esse conceito proporciona foco e sentido aos que se formam como oficiais nas Forças Armadas dos EUA (veja, por exemplo, a concepção e conteúdo do curso MX400, Oficialato, na Academia Militar dos EUA).
9. Nem todos os cadetes ou aspirantes que tenham cometido uma violação ao código de honra são afastados de uma academia militar. O diretor pode suspender o afastamento ou tomar alguma outra ação, concedendo autonomia de decisão. Em West Point, Martin R. Hoffman, então Secretário do Exército, concedeu essa autonomia em janeiro de 1977.
10. Nesse contexto, “ser honrado” se refere a obedecer ao Código de Honra dos Cadetes, e não ao conceito holístico de ser um profissional confiável do Exército, que vive os valores da Força. Os valores da Força Aérea dos EUA são integridade primeiro, a Força acima de si próprio e excelência em tudo o que fazemos. Os Valores Centrais da Marinha dos EUA são honra, coragem e compromisso. Os Valores da Guarda Costeira dos EUA são honra, respeito e dedicação ao dever.
11. TAYLOR.
12. Cabe observar que o princípio de não tolerar a transgressão de outros reflete o dever do profissional militar de defender a Ética das Forças Armadas. Contudo, um cadete talvez decida denunciar uma infração apenas por “medo das consequências”, e não pela razão intrinsecamente “correta” de “impedir práticas antiéticas”.
13. A expressão utilizada, “blowing post”, refere-se a cadetes ou aspirantes que deixam a academia sem autorização.
14. O Relatório da Comissão Borman: “O Código de Honra não deve [...] ser explorado como meio de aplicar os regulamentos”.
15. U.S. CORPS OF CADETS, Pamphlet 623-1, *The Honor Code and System*, 1 Feb. 2007.
16. O termo “slugged” se refere a receber punição e deméritos por violar os regulamentos do Corpo de Cadetes.
17. Ao que consta, o General Colin Powell, da Reserva Remunerada, afirmou certa feita: “A essência de toda liderança, de toda atividade interpessoal é a confiança”. Disponível em: <<https://www.willowcreek.com/emailhtml/summit07/july.html>> and <<http://www.govleaders.org/quotes.htm>>.
18. SWEENEY, Pat. “Do Soldiers Re-evaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?”, *Military Psychology* 22 (Suppl.1), S70-S88, 2010.
19. Extraído de informações apresentadas no site da Subchefia do Estado-Maior do Exército dos EUA, G-1, U.S. Army, para Políticas de Liderança, 13 ago. 2008. As alterações efetuadas pelos autores deste artigo refletem suas recomendações em relação à expressão e definições dos Valores do Exército: <http://www.armyg1.army.mil/HR/leadership/default.asp>>
20. Esse modelo de código revisa as atuais definições dos Valores do Exército.
21. Army Regulation 210-26, United States Military Academy (Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 26 Jul. 2002).
22. Ibid.
23. Section 3583, Title 10, United States Code, Requirement of Exemplary Conduct.
24. Adaptação de Carta do Gen Div Gen. F.L. Hagenbeck, Superintendent’s Letter, “Assembly—West Point Association of Graduates,” Jul./Aug. 2008.
25. SORLEY, Lewis. *Honor Bright: History and Origins of the West Point Honor Code and System*, (Boston, MA: McGraw Hill Learning Solutions, 2008).



Arte: Napoleão no campo de batalha de Eylau (Prússia), durante uma das Guerras Napoleônicas (a Guerra da Terceira Coalizão, 1807), óleo sobre tela, de Antoine-Jean Gros.

A Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno?

Major Adam Wojack, Exército dos EUA

EM 1808, APÓS derrotas humilhantes infligidas pela França de Napoleão, o governo prussiano atribuiu boa parte da culpa por seus infortúnios a uma fraca liderança militar, reformulando, subsequentemente, os critérios nacionais para a preparação de oficiais. Um dos requisitos eliminados foi o de que oficiais fossem provenientes exclusivamente da aristocracia do país. “As únicas qualificações para tornar-se um oficial”, afirmava a diretriz, “serão, em tempo de paz, a formação e o conhecimento profissional; em tempo de guerra, o destaque

por bravura e discernimento. [...] Todas as preferências de classe previamente existentes no sistema militar estão abolidas”¹.

O governo prussiano também instituiu o requisito de que todos os aspirantes servissem como praças por seis meses (para proporcionar-lhes uma boa base na aquisição de proficiência técnica) e cursassem uma escola profissional durante nove meses antes de se tornarem oficiais. Essas reformas, geralmente reconhecidas como o início do oficialato moderno, visavam a garantir futuras vitórias ao prepararem o tipo de comandante capaz

O Major Adam Wojack, Exército dos EUA, é bolsista do Programa de Treinamento na Indústria na FleishmanHillard, uma firma internacional de comunicações, em Nova

York. É mestre em Estudos Militares Avançados pelo U.S. Army Command and General Staff College.

de prosperar e vencer no ambiente operacional cada vez mais complexo do combate napoleônico, caracterizado pelo emprego de armas combinadas. As reformas, implementadas no início de um período de primazia das Forças Armadas prussianas e, em seguida, alemãs, revolucionaram a forma pela qual os exércitos refletiam, atuavam e preparavam comandantes até boa parte do século XX².

De maneira semelhante, mas em menor magnitude, depois de quase uma década de operações de combate contínuas, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) publicou a Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército (*Army Leader Development Strategy — ALDS*), em novembro de 2009. A ALDS foi a visão inicial da Força para como ela concentraria os meios institucionais na formação da próxima geração de comandantes diretos (pelotão e subunidade) e comandantes organizacionais (divisão, brigada e batalhão). Sua autoria coube às principais partes interessadas dentro da instituição, que acreditavam que o Exército apresentava um “desequilíbrio” na formação de seus comandantes e reconheceram a necessidade de uma nova visão de liderança. Ao discutirem o “competitivo ambiente de aprendizagem” do futuro, em que nossas Forças enfrentariam inimigos adaptáveis e pacientes, que utilizariam o tempo e a complexidade em vantagem própria, os autores propuseram que o Exército configurasse a vitória no presente, preparando seus comandantes para “aprenderem mais rápido, entenderem melhor e se adaptarem mais prontamente”³.

Para esse fim, a ALDS estipulou que o Exército dos EUA se concentrasse em preparar comandantes autoconfiantes, versáteis, adaptáveis e inovadores, a fim de dominarem um ambiente transformado e continuamente mutável. Segundo a estratégia, um modo de alcançar esse objetivo seria que a instituição equilibrasse seu compromisso para com os três pilares do desenvolvimento de líderes: o adestramento, a instrução e a experiência⁴.

Ainda que os efeitos de uma transformação institucional sejam raramente visíveis no curto

prazo, o Exército dos EUA continua, quatro anos depois, em um estado de desequilíbrio quanto a esses três pilares, “dada a ênfase que [a Força tem] precisa[do] dar ao combate”, segundo a última versão da ALDS, publicada em junho de 2013⁵.

Algo que é, e provavelmente continuará a ser, objeto de debate diz respeito a que área, exatamente, ainda é necessário equilíbrio e deve ocorrer a mudança. Este artigo visa a contribuir para o debate propondo que, dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército, o componente experiência é o que está mais desequilibrado em relação aos demais, quando aplicado aos nossos oficiais mais modernos em sua fase de desenvolvimento “pré-implementação”.

...dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA, a experiência... pode ser a mais difícil de quantificar.

Desenvolvimento Inicial

Para os fins deste artigo, “implementação” é a designação dos oficiais subalternos para suas primeiras funções de comando de frações, após o adestramento inicial. O equilíbrio consiste em dedicar igual atenção aos três pilares do modelo de desenvolvimento de líderes, de modo a formar um oficial mais versátil e adaptável. Um exemplo contemporâneo é o seguinte caso: alguns anos atrás, no Forte Leavenworth, perto do término da Operação *Iraqi Freedom* e logo antes da escalada de tropas no Afeganistão, um comandante de brigada dirigiu-se a um grupo de oficiais superiores sobre o desafio de equilibrar os requisitos de pessoal da Força com as exigências da formação de comandantes. Esclareceu que, de seus 40 comandantes de companhia, 11 ainda não haviam iniciado o Curso de Carreira para Capitães (Aperfeiçoamento de Oficiais). Em outras palavras, afirmou ele, estavam em sua primeira missão como oficiais no Exército. Dez anos atrás, declarou o comandante de brigada, uma proporção como essa seria impensável. Naquela época, asseverou, todos os capitães que

assumiram o comando de uma companhia em uma brigada em serviço ativo haviam concluído o Curso e estavam pelo menos em sua segunda missão no Exército.

Esse comandante de brigada explicou, ainda, que o efeito imprevisto dessa maior quantidade de comandantes de companhia mais jovens era um estresse maior para a organização, devido à sua inexperiência. Embora todos contassem com ampla experiência de combate, adquirida em missões recentes no Iraque ou no Afeganistão, nenhum deles tinha o mesmo grau de habilidade para orientar seus novos tenentes ou sargentos que seus antecessores dez anos antes. Segundo o comandante de brigada, isso obrigava os oficiais superiores a assumirem um papel mais amplo que antes nessa área, gerando novos fatores de estresse como uma carga de trabalho maior e a impressão de microgerenciamento.

Embora se refira a comandantes de companhia, e não a oficiais subalternos em início de carreira (que são o tema deste artigo), esse exemplo trata do fator “experiência” no desenvolvimento de líderes. Os oficiais precisam de prática ao longo do tempo para se tornarem hábeis na maioria das tarefas de comando, e cada novo nível de responsabilidade requer habilidades diferentes. Sem o benefício do tempo e da prática, os oficiais subalternos podem tornar-se um peso para seus superiores durante o desenvolvimento de suas habilidades de liderança.

Dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA, a experiência — definida pela atual ALDS como a “progressão contínua de eventos pessoais e profissionais” — pode ser a mais difícil de quantificar⁶. Diferentemente da instrução ou do adestramento, que podem ser mensurados em termos da conclusão de um curso ou campo de estudo, a experiência é, normalmente, aferida com base na participação de eventos específicos ou no tempo em que se serviu na função imediatamente anterior à promoção. Contudo, indivíduos aprendem com ritmos diferentes, e alguns ambientes oferecem maiores oportunidades de aprendizagem. De qualquer forma, possuir uma experiência profissional relevante é, em geral, algo considerado essencial para a obtenção de cargos de gerência

ou liderança na maioria das organizações civis. Nesse aspecto, a situação é a mesma no Exército dos EUA, sendo a seleção do oficial subalterno a conhecida exceção: com base no nível de instrução atingido e no adestramento recebido, o Exército coloca indivíduos provenientes do segmento civil em funções de comando situadas no ponto intermediário da hierarquia organizacional e escala salarial. Esses indivíduos se tornam os oficiais subalternos e comandantes de pelotão do Exército. Não se exige uma experiência militar prévia. Ainda que alguns deles tenham tido experiência como praças e, possivelmente, experiência de combate antes de se tornarem oficiais, essa é a exceção, e não a regra — nem um pré-requisito.

Nesse modelo de formação de oficiais, dois dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA (instrução e adestramento) são regidos pelos requisitos da Força antes da implementação, mas o terceiro (experiência) é tratado de forma incompleta. O Exército dos EUA conduziu experiências com um treinamento vivencial pré-implementação mediante o Curso Básico de Liderança para Oficiais, Fase II (*Basic Officer Leader Course, Phase II — BOLC II*), um programa de seis semanas para oficiais recém-formados, oriundos de todas as armas, quadros e serviços, realizado de 2006 até dezembro de 2009, quando foi cancelado⁷. O Gen Div Mark Hertling, então Subcomandante de Instrução Militar Inicial do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*), explicou esse cancelamento dizendo que as subunidades precisavam de oficiais subalternos com urgência, e essa pareceu ser a solução mais conveniente⁸.

Independentemente de o programa ter ou não proporcionado aos oficiais subalternos a oportunidade de adquirir alguma experiência organizacional antes de assumirem funções de comando direto, o cancelamento desse curso — ou sua incorporação no atual BOLC B, de duração e escopo semelhantes aos cursos básicos para oficiais anteriores aos programas BOLC — criou uma lacuna em termos de qualquer *proposta* de preparação vivencial para esses oficiais. Isso indica

um desequilíbrio no desenvolvimento de líderes logo no início da carreira de nossos oficiais mais modernos.

Onde a Experiência é Mais Necessária

Em termos doutrinários, a abordagem do Exército dos EUA para desenvolver a experiência dos oficiais subalternos ocorre por meio do treinamento prático “no trabalho” ou “na função”. A atual edição do Panfleto 600-3 — *Desenvolvimento Profissional e Gestão de Carreira de Oficiais* (Department of the Army Pamphlet 600-3 — *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*), publicada em 2010, afirma que as “Unidades de tropas” são “onde os oficiais começam a desenvolver suas habilidades de liderança [...] O comando de tropas é a melhor forma de aprender sobre as operações do Exército e cria uma base sólida para o futuro serviço”.

Embora aprender a partir da experiência prática, “na função”, seja algo essencial e benéfico, os

oficiais subalternos já designados para o comando de uma fração talvez não adquiram importantes lições a tempo de tomar as decisões sensatas e oportunas necessárias no ambiente operacional complexo e competitivo da atualidade. Esses oficiais subalternos adestrados e instruídos, mas inexperientes, talvez não sejam os solucionadores de problemas ideais, necessários para o êxito em um futuro campo de batalha caracterizado, segundo a ALDS, pela “complexidade e ambiguidade”¹⁰. Considerando o caráter cada vez mais descentralizado dos conflitos hoje em dia, em que comandantes de pelotão são, muitas vezes, os decisores mais antigos em muitas das missões operacionais, é nesse contexto que a experiência parece ser justamente mais necessária.

Em palavras simples, a aquisição de experiência por um certo tempo antes da designação para comandar uma fração de tropa é algo rigorosamente programado no desenvolvimento profissional de quase todos os que ocupam funções de chefia



Exército dos EUA, Markus Rauchenberger

Um graduado, integrante do 30º Comando Médico (centro), e seus instrutores verificam seus resultados no exercício de tiro com o fuzil de assalto M4 durante competição na Área de Treinamento em Grafenwoehr, Alemanha, 20 Ago 13.

no Exército, exceto a primeira designação de um comandante de pelotão.

Embora não seja difícil identificar a deficiência no desenvolvimento de experiência entre nossos oficiais subalternos (especialmente entre os oriundos diretamente do segmento civil), é preciso estabelecer, neste ponto, se existe uma relação causal entre a experiência militar prévia e um melhor desempenho após a “implementação”. Quanto a esse tema, não faltam respostas calcadas em crenças tradicionais: os comandantes de batalhão que querem tenentes que tenham tido experiência como praças por já terem desenvolvido habilidades técnicas e de liderança; os cabos e soldados de menor antiguidade que expressam preferência por oficiais que tenham sido praças por terem um histórico em comum; e a impressão, por parte de alguns, de que oficiais com esse tipo de preparo acabam sendo melhores comandantes de pelotão. Contudo, a questão requer pesquisas e provas: de que forma a experiência militar prévia faz com que um oficial subalterno desempenhe melhor, e essa potencial vantagem é significativa o suficiente para inspirar uma mudança em como preparamos os oficiais?

Um levantamento informal da literatura existente sobre o tema revela pelo menos cinco categorias diferentes sobre por que a obtenção de experiência organizacional ou de combate por parte de um oficial subalterno pode melhorar o desempenho do comandante, Unidade e organização — caso não haja diferenças em relação a atributos desejáveis, como inteligência, higidez física, caráter e motivação. As três categorias são as seguintes:

- Houve uma seleção militar inicial.
- Maior competência técnica e menor tempo de adestramento na Unidade.
- Maior confiança, discernimento e habilidade de liderar pelo exemplo.
- Melhor capacidade de se identificar com os subordinados.
- Menos microgerenciamento por superiores, resultando em menor estresse organizacional.

A seguir, são apresentados exemplos da literatura relevante, que abordam cada categoria.

Compromisso. Nesta primeira categoria, um oficial subalterno com experiência militar prévia é mais comprometido com a organização (e vice-versa), já que o processo de seleção ocupacional já ocorreu. Em outras palavras, o Exército já selecionou o militar que decidiu tornar-se oficial — e foi por ele escolhido. A probabilidade de que tal oficial permaneça além do tempo inicial de serviço é bem maior que a de um que não tenha experiência prévia. Essa observação é confirmada por estudos recentes sobre taxas de retenção em todas as fontes de formação de oficiais ao longo da última década. As pesquisas mostram que os militares oriundos das escolas de aspirantes a oficial (*officer candidate school* — OCS; programas voltados a graduados ou civis portadores de diploma de nível superior, tendo de 6 a 17 semanas de duração, dependendo da Força) e que tenham servido como praças permanecem na Força com mais frequência. Em contrapartida, os oficiais que receberam uma bolsa de quatro anos na Academia Militar dos EUA ou no Programa de Formação de Oficiais da Reserva, ambos com uma quantidade relativamente baixa de cadetes com experiência como praças, apresentam as menores taxas de retenção¹¹.

...um oficial subalterno com experiência militar prévia é mais comprometido com a organização...

O processo de seleção ocupacional ocorre ao longo do tempo e engloba os marcos formativos da carreira. Por exemplo, um oficial subalterno com experiência militar prévia já terá: cursado e concluído a instrução individual básica e avançada, tendo obtido uma qualificação militar; servido em uma Unidade com outros soldados sob a supervisão de sargentos, subtenentes e oficiais; e se candidatado à admissão em uma instituição de formação de oficiais. Esse período de serviço é algo mais que um certo número de anos ou meses: é evidência ou a pressuposição de uma adaptação positiva à cultura militar, da aquisição de uma gama de habilidades técnicas



1º Sgt do 864º Batalhão de Engenharia conversa com cabos e novos sargentos durante um curso de desenvolvimento de comandantes de fração, com duração de cinco dias, ministrado pelo batalhão trimestralmente, Base Conjunta de Lewis-McChord, Estado de Washington, 24 Jan 12.

individuais básicas e da possível excelência em algumas delas. Demonstra um sentido de compromisso para com o Exército, uma vez que o militar decidiu permanecer na Força e tornar-se um oficial, o que sugere fortemente que a profissão militar lhe apraz.

Martin van Creveld, ilustre historiador militar israelense, considerou problemático o sistema norte-americano de seleção de potenciais oficiais subalternos, afirmando: “O aspecto que mais se destaca na trajetória rumo ao oficialato nos EUA é que os futuros oficiais são designados como tais antes mesmo de ingressarem nas Forças”¹². A seleção ocupacional de oficiais gerada dessa forma ocorre, por necessidade, durante e após a designação inicial de comando, provocando estresse adicional para a organização e para o indivíduo. Em suma, nem o Exército nem o indivíduo escolheram um ao outro antes da designação para uma função de comando direto.

Competência. Segundo, um oficial subalterno com experiência militar prévia tem mais competência técnica e requer menos treinamento em habilidades individuais e coletivas. Ao falar sobre praças, o sociólogo militar Samuel Coates afirmou: “As habilidades militares de liderança ou especialidades técnicas são, em geral, complexas demais para serem dominadas em um período de alistamento”¹³. A aquisição das habilidades necessárias aos oficiais, presumidamente mais complexas que as de praças (planejamento, liderança e ação de decidir no âmbito coletivo, por exemplo), provavelmente requer, no mínimo, o mesmo prazo. Nesse ínterim, os sargentos muitas vezes acabam tendo de completar o adestramento de oficiais subalternos.

O Manual de Campanha 6-22 — *Liderança do Exército: Competente, Confiante e Ágil* (FM 6-22 — *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*) elucida a responsabilidade dos sargentos quanto a

concluir o desenvolvimento dos oficiais em início de carreira. “Quando os oficiais subalternos iniciam a carreira, seus sargentos ajudam a treiná-los e moldá-los. Quando os tenentes cometem erros, os sargentos mais experientes podem intervir e orientar o jovem oficial, corrigindo seu rumo”¹⁴. Considerando a presumida diferença de complexidade entre as tarefas dos oficiais e as de praças, isso sugere que os sargentos já sejam suficientemente competentes nas tarefas de um oficial subalterno para ensiná-las ou que esses novos oficiais estejam aprendendo habilidades do tipo facilmente transmitido por sargentos — habilidades militares ou de liderança básicas.

A exigência de que sargentos treinem oficiais subalternos já no exercício da função não é algo novo. Um historiador, tomando como base a cultura do Exército dos EUA na década de 1830,

descreveu o atrito gerado por esse inevitável período de treinamento: “Os oficiais subalternos oriundos do segmento civil, como é o caso da maioria dos oficiais, ressentem-se por ter de depender da orientação de seu [sargento], devido à sua inexperiência. Os militares profissionais [com experiência prévia], por outro lado, o valorizavam e passavam a contar com ele”¹⁵.

O *Plattsburgh Manual*, um manual que descrevia como o Exército dos EUA ampliou seu quadro de oficiais para a Primeira Guerra Mundial resumiu essa observação com uma explicação franca: “Um bom soldado resulta em um bom cabo, um bom cabo resulta em um bom sargento, um bom sargento resulta em um bom tenente — um bom coronel resulta em um bom general de brigada — exatamente como na vida civil”¹⁶. A inferência que se pode extrair dessa afirmação é que contar com suficiente tempo e exposição a situações para desenvolver as habilidades na função imediatamente subordinada gera as condições para o sucesso, conforme o indivíduo vai sendo promovido e adquirindo mais responsabilidades.

Habilidades. Terceiro, os oficiais subalternos com experiência prévia puderam aperfeiçoar certas habilidades em áreas não técnicas, que só podem ser desenvolvidas com o tempo e desempenho das atribuições, como a confiança, a capacidade de liderar pelo exemplo, a adaptabilidade e o discernimento. Segundo o FM 6-22, a capacidade de liderar confiantemente requer “contar com oportunidades prévias para experimentar reações a situações adversas”¹⁷. Depois de colherem experiências a partir dessas “situações adversas”, os oficiais em funções de comando aprendem a distinguir o que é o “certo” e, logicamente, ficam mais preparados para liderar com autoconfiança e pelo exemplo. A adaptabilidade, segundo a doutrina norte-americana sobre liderança, também é fruto do tempo e da prática: “À medida que se amplia a gama de experiências, a capacidade de adaptação também aumenta”¹⁸.

As Forças de Defesa de Israel (FDI), organização que acumulou grande experiência de liderança militar nas últimas décadas devido a conflitos regionais quase contínuos, baseia sua doutrina



Sgt Leah R. Kilpatrick, Exército dos EUA

Um militar escala uma plataforma com a ajuda dos companheiros durante um Teste de Reação, atividade final do Curso de Desenvolvimento da Liderança em Equipe, Forte Hood, Texas, 29 Out 13.

sobre liderança no exemplo pessoal. Embora admitam que esse estilo de liderança gere grande risco, as Forças israelenses acreditam que ele apresenta uma oportunidade para maior recompensa “quanto ao êxito da missão e à coesão da unidade”. O discernimento, a confiança e a adaptabilidade são os objetivos das FDI para os oficiais subalternos antes de sua “implementação”, ou seja, sua designação como comandantes de pelotão. O modelo israelense de comando em combate, segundo um psicólogo das FDI, “requer um comandante experiente, que avalie e minimize o risco e tome decisões acertadas”¹⁹. Vale observar que as FDI selecionam seus oficiais exclusivamente entre praças que cumprem o serviço militar obrigatório. Todos os futuros oficiais servem durante dois anos como graduados antes de iniciarem um curso de formação de oficiais, a fim de desenvolverem e serem avaliados quanto ao tipo de habilidade técnica, autoconfiança e discernimento necessários para se tornarem “líderes pelo exemplo”²⁰.

Pela ótica inversa, a falta de autoconfiança e de discernimento de um oficial subalterno pode, na pior das hipóteses, produzir resultados desastrosos. O comandante de um pelotão controla um enorme e destrutivo poder de combate e precisa saber quando, onde e em que circunstâncias seria justificado e lícito aplicar essa força. A investigação oficial do Exército dos EUA sobre o incidente em My Lai, no Vietnã, em março de 1968, apresentada no Relatório Peers, cita a inexperiência dos comandantes de pelotão envolvidos como um dos fatores principais no massacre de cerca de 400 não combatentes. Segundo o relatório de 1970, esses oficiais subalternos decidiram seguir em vez de questionar as ordens de seu comandante de companhia quanto ao emprego de força letal contra habitantes desarmados das aldeias — em sua maioria, mulheres, crianças e idosos. O Relatório Peers destacou o “extraordinário grau de influência” exercido pelo comandante de companhia, um oficial de carreira conhecido como um disciplinador rigoroso, sobre esses comandantes de pelotão ainda em formação. O relatório concluiu que a inexperiência contribuiu para a falta de

discernimento demonstrada pelos comandantes e sargentos de pelotão em My Lai²¹.

A doutrina norte-americana sobre liderança resume a questão: “Demonstrar bom discernimento de maneira constante é fundamental para o sucesso dos comandantes, e grande parte disso advém da experiência. Um comandante adquire experiência por meio da tentativa e erro e ao observar as experiências dos outros”²².

Relacionamentos. Quarto, os oficiais subalternos com experiência militar prévia são mais preparados para se identificar com os subordinados, entendê-los e cuidar deles. Embora essa pareça ser uma afirmação ousada, as pesquisas a corroboram. Samuel Stouffer, renomado psicólogo social norte-americano, chefiou uma equipe de pesquisadores durante e após a Segunda Guerra Mundial, que colheram opiniões dos militares do Exército dos EUA sobre suas experiências na guerra e na Força. Suas constatações incluem a percepção talvez previsível entre praças de que os “oficiais que haviam servido como praças anteriormente apresentavam uma *probabilidade maior* de compartilhar a visão dos subordinados que aqueles que não haviam tido esse tipo de experiência”²³. Embora isso possa parecer algo básico, uma constatação adicional talvez não seja: “Os oficiais achavam que ‘habilidades executivas’ (executar ordens prontamente e pensar de modo independente) eram bem mais importantes que habilidades no campo das ‘relações pessoais’ (ajudar os subordinados, explicar algo com clareza, conquistar o apreço dos homens). Os soldados tinham a opinião exatamente oposta”²⁴. O que isso ilustra, segundo a pesquisa de Stouffer, é que, embora as praças tivessem, de modo geral, valores distintos dos de seus oficiais quanto às atividades rotineiras do Exército, havia maior probabilidade de que os oficiais sem experiência como praças fossem incapazes de entender essa diferença — em outras palavras, eram menos aptos a identificar-se com os subordinados.

A experiência como praça entre os oficiais do Exército dos EUA sempre teve algum precedente, além da conexão que esse histórico em comum criou, em mito ou realidade, entre oficial e

subordinado. Na Guarda Nacional do Exército dos EUA, entre as duas guerras mundiais do século XX, algumas Unidades “preferiam oficiais que tivessem saído [...] de suas próprias fileiras [...] e, de modo geral, houvessem servido um período como praças antes de se tornarem oficiais”. O benefício disso, acreditavam os oficiais da Guarda Nacional no início do século XX, era o “sentido de responsabilidade constante que [esses oficiais] tinham com respeito a seus subordinados”²⁵.

Acredita-se que a prática de cuidar dos soldados, que engloba atender às necessidades humanas básicas e liderá-los com competência e cuidado, não só eleve o moral das tropas, como também aumente a efetividade de combate. Uma equipe de pesquisa em ciências comportamentais da Academia Militar dos EUA observou: “os comandantes que cuidavam de seus soldados, que atendiam às suas necessidades táticas [...] por sua própria competência e habilidades [...] e que os tranquilizavam, assegurando-lhes que respeitariam suas vidas, evitando baixas desnecessárias: esses comandantes eram os que lideravam as tropas mais efetivas em combate”²⁶.

Confiança dos superiores. Quinto, há uma probabilidade menor de que oficiais subalternos experientes sejam submetidos ao microgerenciamento por seus superiores, o que reduz o estresse na organização, aumenta a satisfação profissional dos jovens oficiais e, possivelmente, reforça seu compromisso com a organização e retenção no Exército. Essa é uma afirmação geral, mas que é, também, corroborada pelas pesquisas atuais. O histórico relatório da Comissão de Adestramento e Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA buscou identificar questões internas à cultura e ao ambiente da Força que vinham contribuindo para a insatisfação entre os oficiais e para a redução nas taxas de retenção ao longo da década após a Guerra do Golfo. Segundo esse relatório de 2002, os oficiais subalternos “não estavam sendo expostos a experiências adequadas de desenvolvimento de liderança [...] [o que] leva à impressão de que o microgerenciamento é algo generalizado. A seu ver, não estão recebendo oportunidades suficientes para aprender com os resultados de

suas próprias decisões e ações”²⁷. O Exército dos EUA decidiu enxergar uma relação causal entre essas reclamações e a baixa retenção de oficiais, instituindo várias mudanças nos anos seguintes, buscando inverter essa tendência.

Evidentemente, o microgerenciamento e seu impacto negativo não são algo novo. O Exército dos EUA na época da Guerra do Vietnã oferece um precedente interessante quanto aos perigos organizacionais de uma situação em que comandantes inexperientes são “corrigidos” por meio do microgerenciamento. Nesse exemplo, os recém-formados no curso de sargentos realizado após a instrução básica eram considerados inexperientes demais para executarem suas obrigações e cuidar dos soldados por conta própria. Os supostos microgerenciadores? Os oficiais subalternos. Conforme relatado pelo historiador Ernest Fisher: “Devido a uma insuficiência crônica de sargentos experientes, muitos oficiais, especialmente no escalão companhia, retomaram a prática de ignorá-los ao lidar com as tropas [...] o que prejudicou o devido papel do sargento como comandante de pequena fração, deixando-o de ‘escanteio’, onde passou a ser um espectador em vez de ser o foco da ação”. A principal ironia dessa prática, acrescenta Fisher, foi o fato de ela ter ocorrido em uma época em que “devido à natureza das táticas empregadas no Vietnã, o comandante de fração era mais necessário do que nunca”²⁸.

Como Preparar Oficiais Subalternos Efetivos

Essa breve análise da literatura sobre o desenvolvimento de líderes nessas cinco áreas sugere que a experiência militar prévia, aliada a uma suficiente instrução e adestramento, produz um oficial subalterno mais apto a desempenhar com competência e confiança logo após sua “implementação”, ou designação para sua primeira função de comando. Isso talvez diga respeito tanto à forma pela qual as pessoas aprendem quanto às várias tarefas complexas que um oficial subalterno precisa dominar. Segundo um livro acadêmico sobre liderança utilizado no Forte Leavenworth, as pessoas aprendem a partir da experiência por meio de um processo descrito como “ação, observação e reflexão”. Normalmente,

as pessoas conduzem ações, observam os efeitos ou consequências e, por fim, refletem sobre o que deu certo ou errado, contemplando se é necessário ou não repetir a mesma ação e como melhorar os resultados. Enquanto ações e observações podem ocorrer com grande frequência, por exemplo, durante a primeira missão de um oficial subalterno, especialmente em combate, o período de reflexão necessário para assimilar os dados colhidos talvez só ocorra mais tarde (bem mais tarde não raro) e, às vezes, só após uma mudança de ambiente — como uma desmobilização ou transferência para uma função subsequente²⁹.

Assim, ao aplicar esse modelo de aprendizagem a um oficial subalterno sem experiência militar prévia, parece que a reflexão sobre o que se viveu ocorre após o momento em que se mostraria mais útil. Um ex-comandante de pelotão que agora atue como subcomandante de uma companhia pode, por exemplo, começar a entender e beneficiar-se de suas experiências e sentir-se mais confiante em sua habilidade de comandar um pelotão, mas agora está completamente envolvido em um nova função, com atribuições e requisitos diferentes. Parece que a melhor forma de preparar um comandante de pelotão para um alto grau de desempenho seria permitir que o jovem oficial atuasse como tal por um certo período. Em seguida, ele seria transferido para outra função, tirando-se proveito do tempo e da mudança de ambiente para estimular a reflexão. Por fim, ele seria reinserido no comando de um pelotão, a fim de aproveitar plenamente suas capacidades aprimoradas.

O Exército, ou, aliás, qualquer organização, não pode usar esse tempo ou recurso para o desenvolvimento de líderes e precisa empregar e adestrar os oficiais subalternos conforme eles vão ficando disponíveis. A Força também precisa designá-los para outras funções importantes, como pelotão especializado [morteiro, manutenção, comunicações, etc. — N. do T.], oficial administrativo e oficial de estado-maior de batalhão, para atender a necessidades organizacionais, bem como fornecer-lhes experiências de aprendizagem. O que deve estar claro, considerando esta análise de

um componente do modelo de desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA, é que é melhor ter mais experiência antes da primeira função de comando do que ter menos, e é preciso que a Força encontre um meio de fazê-lo, em conformidade com o objetivo da ALDS, a fim de proporcionar melhor equilíbrio na preparação de nossos oficiais subalternos.

Embora soluções práticas não sejam o tema deste artigo, cabe observar que, para serem úteis, precisarão ter um elemento em comum: o benefício da experiência deve ser considerado no desenvolvimento do oficial subalterno antes de sua designação para o comando direto de tropas. Algumas práticas e ideias conhecidas incluem o serviço obrigatório como praça antes do ingresso em um programa de formação de oficiais (um período de dois anos parece ser praxe, como o utilizado pelos israelenses, entre outros). Uma outra possibilidade seria um período de “estágio” após a conclusão de um curso de formação e antes da designação para a primeira função de comando (a *Bundeswehr* alemã prepara seus oficiais dessa forma). Outra opção, ainda, seria criar uma estrutura hierárquica vertical, em que todos os militares ingressassem na grade salarial mais baixa e fossem promovidos (rápida ou lentamente) com base no talento individual, vontade, motivação e recomendação do superior. A aquisição de experiência na função imediatamente anterior antes de uma promoção ficaria garantida dessa forma. Evidentemente, certas grades salariais teriam de ser agrupadas ou excluídas para possibilitar que os comandantes de escalão companhia fossem jovens o suficiente para liderar pelo exemplo em condições fisicamente árduas.

A despeito da discussão constante deste artigo, alguns, ou talvez muitos, insistam que o atual modelo de desenvolvimento de oficiais do Exército funciona muito bem. Destacariam a invejável quantidade de jovens motivados, de formação superior e técnica, que se apresentam voluntariamente todos os anos para iniciar uma carreira como oficial e começar seu treinamento na função como comandantes diretos. Uma pessoa de uma outra época, como um oficial

do exército prussiano no início do século XIX, provavelmente ficaria impressionado com a instrução e adestramento recebidos pelos tenentes norte-americanos, mas atônito com esta última parte: começar o treinamento na função ao mesmo tempo que atuam como comandantes?

Para esse oficial prussiano, nosso modelo pareceria ter uma sequência problemática, porque, se existe um ponto comum à literatura sobre o desenvolvimento de líderes nas Forças Armadas, é o fato de que a experiência é a melhor mestra de liderança militar. **MR**

REFERÊNCIAS

- HUNTINGTON, Samuel. *The Soldier and the State* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), p. 30.
- Ibid., p. 42.
- Headquarters, Department of the Army (DA), *A Leader Development Strategy for a 21st Century Army*, p. 1. Disponível em: <http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy_20091125.pdf>.
- Ibid., 2-3.
- Headquarters, DA, *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 3. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS-5June%202013Record.pdf>>.
- Ibid., p. 12.
- Headquarters, DA, Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 18 Dec. 2009), par. 3-26 a 3-30.
- CAVALLARO, Gina. "Leadership course for new lieutenants nixed: youngest officers will go directly to branch training", *Army Times*, 16 Dec. 2009. Disponível em: <http://www.armytimes.com/news/2009/12/army_leadership_training_121409w/>.
- DA Pamphlet 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: GPO, February 2010), 3-5.
- Army Leader Development Strategy 2013*, p. 4.
- WARDYNSKI, Casey; COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: A Proposed Human Capital Model Focused Upon Talent* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, April 2009), p. 5.
- VAN CREVELD, Martin. *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance* (New York: The Free Press, 1990), p. 2.
- COATES, Charles H.; PELLEGRIN, Roland J., *Military Sociology: A Study of American Military Institutions and Military Life* (University Park, MD: The Social Science Press, 1965), p. 235.
- Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, 2006), par. 3-20.
- SACCA, John Wands. *Uncommon Soldiers in the Common School Era: the Education of Noncommissioned Officers and Selected Privates of the United States Army, 1866-1908*, (doctoral dissertation, State University of New York at Albany, New York, 1989), 4.
- ELLIS, O.O.; GAREY, E.B. *The Plattsburgh Manual: A Handbook for Federal Training Camps* (New York: The Century Co., 1917), p. 200.
- FM 6-22, par. 7-79.
- Ibid., par. 10-56.
- GAL, Reuven. *Portrait of the Israeli Soldier*, (Westport, CT: Greenwood Press, 1986), p. 135.
- Ibid., p. 121.
- Headquarters, DA, *Report of the Department of the Army Review of the Preliminary Investigations into the My Lai Incident* [Peers Inquiry Report] (Washington, D.C., GPO, 14 Mar. 1970, par. 8-8 a 8-10. Disponível em: <http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/RDAR-Vol-I.pdf>.
- FM 6-22, par. 6-9.
- STOUFFER, Samuel A.; SUCHMAN, Edward A.; DAVINNEY, Leland; STAR, Shirley A.; WILLIAMS JR., Robin M. *The American Soldier: Adjustment During Army Life, Vol. I* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949), p. 374.
- Ibid., p. 405.
- LYONS, Gene M.; MASLAND, John W. *Education and Military Leadership: A Study of the R.O.T.C.* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), p. 50.
- BROWER IV, Charles F.; DARDIS, Gregory J. "Teaching Combat Leadership at West Point: Closing the Gap Between Expectation and Experience", in Christopher Kolenda, ed., *Leadership: The Warrior's Art* (Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), p. 41.
- Headquarters, Department of the Army, "The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to The Army", 25 Nov. 2009, p. 2.
- FISHER, Ernest F. *Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2001), p. 324.
- HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C.; CURPHY, Gordon J. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006), p. 45.

Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional

Tenente-Coronel Kevin M. Kreie, Exército dos EUA

IMAGINE TER DE escolher um cirurgião entre três disponíveis para realizar uma intervenção cirúrgica em caráter de urgência. O primeiro acabou de concluir a escola de medicina, entretanto ainda não realizou nenhuma cirurgia. O segundo já realizou muitas intervenções, consideradas ilegais, pois nunca completou a escola de medicina. O

terceiro é graduado, já realizou várias intervenções cirúrgicas, porém há mais de dez anos não exerce a profissão. Se você está pensando como eu, a decisão ainda não foi tomada; um cirurgião qualificado teria se formado na escola de medicina, efetuado diversas intervenções cirúrgicas e buscado sempre aperfeiçoar as suas habilidades.

O Tenente-Coronel Kevin Kreie é especialista em desenvolvimento da liderança para o Programa de Avaliação por Múltiplas Fontes, do Centro de Liderança do Exército, Forte Leavenworth, Kansas. Possui o bacharelado em Justiça Penal e mestrado em Teologia. De sua vivência profissional constam as Operações Desert Shield/Desert Storm e Iraqui Freedom.

O Sargeant Major of the Army (praça mais antiga) Raymond F. Chandler III dirige a palavra aos militares da 25ª Div Inf após observar uma demonstração de tiro real em Schofield Barracks, no Havai. Exército dos EUA.



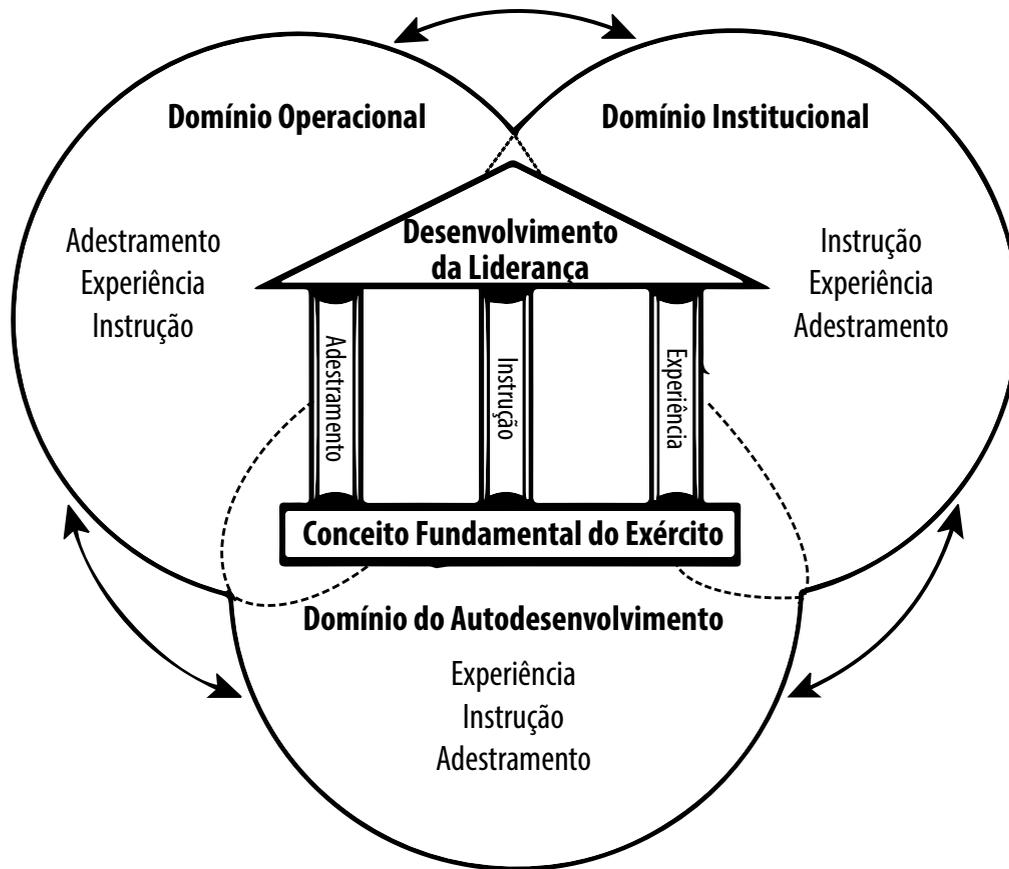


Figura – O Modelo de Desenvolvimento da Liderança no Exército dos EUA

Essa analogia demonstra a importância de cada um dos três domínios da aprendizagem adotados pelo Exército (veja a figura) para o desenvolvimento efetivo da liderança.¹ Para se tornarem comandantes efetivos, os indivíduos precisam de atividades de desenvolvimento nos domínios institucional, operacional e do autodesenvolvimento.

O modelo de desenvolvimento da liderança do Exército dos EUA inclui a experiência, a instrução e o adestramento em cada domínio do aprendizado, havendo também uma superposição entre os domínios. As atividades de desenvolvimento da liderança no domínio institucional ocorrem durante os cursos ministrados nas escolas militares. Atividades no domínio operacional decorrem das funções exercidas no desempenho da profissão. Já as atividades no domínio do autodesenvolvimento consistem daquelas escolhidas e desempenhadas pelo próprio indivíduo. Poucos

discordariam que oficiais e sargentos necessitam receber uma sólida base de fundamentos da liderança no domínio institucional; precisam exercitar esse ganho no domínio operacional; e necessitam manter e essencialmente aperfeiçoá-lo no domínio do autodesenvolvimento.

As atividades de desenvolvimento da liderança nos domínios institucional e do autodesenvolvimento são, em sua maioria, efetivas. O Exército, como instituição, assegura a seus militares a participação em atividades de desenvolvimento da liderança institucional. É muito comum o militar exercer iniciativas para garantir a sua participação em atividades de autodesenvolvimento. Contudo, o Exército apresenta uma carência no desenvolvimento da liderança no domínio operacional. O desenvolvimento efetivo da liderança nesse domínio depende de comandantes que dediquem parte de seu tempo aconselhando, instruindo e orientando os seus subordinados.

O Domínio Institucional

O desenvolvimento da liderança no domínio institucional, por meio dos programas de instrução militar profissional e do Sistema de Instrução dos Funcionários Civis (*Civilian Education System*), proporciona aos indivíduos uma base para o seu desempenho funcional. Esses cursos são planejados para gerar conhecimento e desenvolver habilidades consideradas necessárias para o sucesso em um nível profissional particular. Conforme definido no *Army Leader Development Strategy 2013* (“Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército de 2013”), “Todos os programas de instrução para oficiais e sargentos foram atualizados de acordo com as lições [aprendidas] nos últimos 12 anos, ao mesmo tempo em que se buscou antecipar os requisitos visualizados para o futuro”². Por essa razão, é ideal que os militares frequentem os cursos de aperfeiçoamento no início de cada estágio da carreira. Os cursos também asseguram aos oficiais e sargentos de cada turma de formação a base para o desempenho satisfatório em várias funções de uma Unidade. Além disso, a matrícula em um curso proporciona aos militares uma oportunidade de reduzir a ênfase nos requisitos operacionais e dedicar mais tempo ao processo do aprendizado, bem como refletir sobre seu desempenho anterior na área operacional, visando a promover alterações necessárias para o sucesso no futuro.

O Exército não possui sérios problemas quanto ao desenvolvimento da liderança no domínio institucional. Já que existem mecanismos ou padrões a serem atingidos nos exercícios e testes de verificação para se chegar à graduação, quando os instruídos completam qualquer curso existe muito pouca dúvida a respeito de um aproveitamento mínimo. É verdade, contudo, que nem todos os alunos saem de um curso com o mesmo grau de conhecimento. Na Escola de Comando e Estado-Maior, por exemplo, os maiores podem participar de atividades extracurriculares, tais como um programa de mestrado ou a participação em vários concursos acadêmicos. Muitos frequentam em busca de mais conhecimento, porém outros não aproveitam a mesma oportunidade.

Ao se formarem, mesmo aqueles que absorveram o mínimo necessário para a aprovação, concluem o curso com um bom grau de conhecimento.

Hoje, devido às demandas dos conflitos recentes, alguns cursos foram abreviados. Raymond F. Chandler III, *Sargeant Major of the Army* [praça mais antigo do Exército dos EUA], afirmou em referência aos cursos que foram reduzidos para acomodar o ciclo de desdobramento: “Sabemos que já cortamos muitos assuntos e agora enxergamos a necessidade retomá-los”³. Essa adaptação, contudo, é fácil de retificar. Diferentemente dos assuntos no domínio operacional, as questões no domínio institucional são relativamente fáceis de alterar. No entanto, embora as atividades no domínio institucional sejam valiosas e efetivas, somente esse domínio não é suficiente para o desenvolvimento de um líder.

O Domínio Operacional

É imperativo que o desenvolvimento da liderança ocorra no domínio operacional, onde comandantes são designados para desempenhar tarefas de combate. O militar não pode interromper o seu desenvolvimento após a conclusão de um curso para somente retomar na próxima escola, anos mais tarde. O aprendizado recebido no domínio institucional precisa ser aperfeiçoado e empregado como base no domínio operacional. A responsabilidade de promover atividades de desenvolvimento contínuo da liderança neste domínio específico cabe ao comandante da Unidade. Eles devem desenvolver os seus subordinados. De acordo com o *Army Leader Development Strategy 2013*, “Se os comandantes atuais não promoverem o desenvolvimento adequado de seus subordinados, por meio do exemplo pessoal e da orientação, eles não serão bem-sucedidos no cumprimento de missões futuras”⁴. No domínio operacional, o desenvolvimento é concentrado mais precisamente na função específica do militar, diferentemente do domínio institucional no qual se concentram os fundamentos que se aplicam nas diversas posições da área profissional.

O deficiente desenvolvimento do líder no domínio operacional impacta as futuras gerações

de militares. Com a redução da carga horária de determinados cursos em virtude das exigências operacionais, o desenvolvimento da liderança foi afetado, se não totalmente perdido, na maior parte do domínio operacional. Não estou afirmando que esse desenvolvimento não ocorria no ambiente operacional, tampouco concluindo que os comandantes não desenvolveram seus subordinados. Contudo, embora tenha ocorrido até certo ponto, não foi suficiente para atender os padrões desejados. De acordo com a “Pesquisa Anual Sobre Liderança”, de 2012, conduzida pelo Centro de Liderança do Exército “ (2012 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership — CASAL), “o item ‘Promove o Desenvolvimento do Subordinado’ continua a receber a mais baixa avaliação e é o que precisa receber mais atenção”⁵. Embora a oficialidade tenha registrado um desempenho excepcional nos últimos 12 ou 13 anos de conflito, é fato que os comandantes de Unidade simplesmente não tiveram tempo suficiente para promover o desenvolvimento da liderança no domínio operacional devido às exigências da missão. No entanto, ao contrário do domínio institucional, isso não é fácil de ser retificado. Já que o desenvolvimento neste domínio foi prejudicado, existem majores, *chief warrant officers* (oficiais especialistas), subtenentes e graduações inferiores que se juntaram às fileiras do Exército após o 11 de Setembro e ainda apresentam falhas no seu desenvolvimento profissional. Eles, por sua vez, talvez não entendam a necessidade de desenvolver seus subordinados, ou talvez não saibam como promover isso. Como agravante, os que serviram antes do 11 de Setembro e incorporaram essa iniciativa estão começando a deixar as fileiras da Força para compor a Reserva remunerada.

Os Comandantes de Organizações Militares (OM) devem adotar medidas para assegurar que o desenvolvimento da liderança ocorra em suas organizações e garantir que, em cada nível, o superior imediato esteja desenvolvendo seus subordinados, especialmente no que concerne à área operacional. Conforme o documento *Army Leader Development Strategy 2013*, “O

Comandante deve atribuir a seus subordinados a responsabilidade de também participar desse esforço, destacando aqueles que estão efetivamente empenhados nessa tarefa”⁶. O desenvolvimento da liderança não é uma atividade complicada. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança (ADRP 6-22, Army Leadership)* ressalta que um “Comandante conta com três abordagens principais para desenvolver o seu subordinado. Eles podem proporcionar o conhecimento e o *feedback* necessário por meio do aconselhamento, da instrução e da orientação”⁷. Em outras palavras, os mais antigos transferem o conhecimento para os mais modernos, para que estes, individualmente, desenvolvam a liderança.

O principal recurso de um comandante para desenvolver o seu subordinado é o tempo — o tempo gasto conversando com o indivíduo para compartilhar conhecimentos e orientações. Esse processo é benéfico para as duas partes.

É fato que algum desenvolvimento pessoal no domínio operacional surge no decorrer da execução de tarefas, seja em situações do mundo real ou nos exercícios militares, mas somente a atuação personalizada de aconselhamento, instrução e orientação é a mais efetiva. O aperfeiçoamento pessoal ocorre principalmente quando se recebe o *feedback* específico. Cito, por exemplo, que para redigir este artigo empreguei o máximo de minha capacidade intelectual, até o ponto em que já não podia mais aperfeiçoá-lo. Quando solicitei a outros amigos, mais experientes e capazes do que eu, que fizessem uma revisão deste trabalho e me dessem um retorno, é que fui capaz de melhorá-lo. Um processo parecido ocorre com os subordinados. Eles podem desempenhar uma missão repetidas vezes, mas se não houver alguém que os acompanhe na execução e forneça um retorno, o aperfeiçoamento será mínimo. O principal recurso de um comandante para desenvolver

o seu subordinado é o tempo — o tempo gasto conversando com o indivíduo para compartilhar conhecimentos e orientações. Esse processo é benéfico para as duas partes.

Um comandante pode combinar uma variedade de abordagens para facilitar o desenvolvimento individual, mas tudo depende do tempo dedicado a isso. O Centro de Liderança do Exército (CAL, na sigla em inglês), órgão central de desenvolvimento de doutrina sobre o tema, disponibiliza ferramentas para apoiar as atividades relacionadas ao assunto. No seu *website*, por exemplo, existe uma aba identificada por Centro de Aperfeiçoamento Virtual (*Virtual Improvement Center*) que oferece uma lição [o acesso é restrito — N. do T.] sobre o desenvolvimento da liderança por meio de desafios no exercício de funções. Um Comandante de OM pode designar um subordinado para ministrar uma instrução, ou desempenhar uma tarefa operacional, mas essa missão deve vir atrelada a uma orientação específica. No *Commander's Handbook for Unit*

Leader Development (“Guia do Comandante para o Desenvolvimento de Liderança”, em tradução livre), também produzido pelo CAL, está ressaltado que “Sua capacidade de gerar *feedback* aos seus subordinados contribuirá significativamente para o desenvolvimento dos mesmos. Irá aprimorar e acelerar o aprendizado pela experiência de trabalho no dia a dia — o ambiente se torna mais valorizado e efetivo para o desenvolvimento da liderança⁸. Simplesmente designar alguém para desempenhar uma tarefa sem dar-lhe o retorno do seu rendimento não é a melhor solução. Apenas quando o comandante proporciona seu *feedback* individual pode o subordinado alcançar seu potencial completo de liderança.

O Domínio do Autodesenvolvimento

O domínio do autodesenvolvimento, incluindo a matrícula em cursos universitários ou a graduação em uma habilitação profissional específica, é distinto, pois imputa ao militar a responsabilidade



Exército dos EUA, Sgt Teddy Wade

O Gen Ex Raymond T. Odierno, Chefe de Estado-Maior do Exército, discursa durante a formatura da turma de 2013 do Army War College, no Carlisle Barracks, Pensilvânia, 08 Jun 13.

de buscar o seu desenvolvimento. O manual ADRP 6-22 estabelece que “Para enfrentarem os ambientes operacionais progressivamente mais exigentes, os oficiais e sargentos precisam atualmente investir mais tempo no autoestudo e autodesenvolvimento”⁹. Isso não significa dizer que um comando não tenha nenhuma responsabilidade de auxiliar seus subordinados no autoestudo. No domínio operacional, o comandante deve avaliar as deficiências de liderança de um subordinado para orientá-lo e apoiá-lo na condução do autoestudo.

As atividades de autodesenvolvimento são imprescindíveis na era da tecnologia. Hoje, um militar pode concluir um curso universitário durante uma transferência de OM ou mesmo quando desdobrado. Muitos interromperam seus estudos quando desdobrados em apoio à Operação *Desert Storm*, mas hoje o militar não necessita mais trancar uma matrícula nessas situações.

O Programa de Avaliação por Múltiplas Fontes (*Multi-Source Assessment and Feedback Program*) é uma das várias ferramentas on-line disponíveis para um integrante do Departamento de Defesa acompanhar o seu progresso em termos de pontos fortes e fracos. O programa também disponibiliza vários recursos de desenvolvimento da liderança,

incluindo orientações para a elaboração de um plano de desenvolvimento individual.

Em síntese, o Exército precisa concentrar a atenção no aperfeiçoamento do desenvolvimento da liderança no domínio operacional. O domínio institucional, apesar de alguns senões, funciona bem. Militares e civis rotineiramente tiram proveito das diversas oportunidades oferecidas no domínio do autodesenvolvimento. Contudo, em virtude das exigências operacionais ao longo dos últimos 12 ou 13 anos, muitos não foram submetidos a um processo adequado de desenvolvimento da liderança no domínio operacional. A experiência adquirida em operações certamente proporciona algum desenvolvimento da liderança, mas é fato que os comandantes de OM não tiveram tempo suficiente para investir devidamente no desenvolvimento dos seus subordinados. Os comandantes não somente devem desenvolver seus subordinados por meio do aconselhamento, da instrução e da orientação, como também devem certificar-se de que seus comandantes subordinados estão fazendo o mesmo. Isso significa disponibilizar tempo suficiente aos comandantes de OM e ferramentas diversas para que possam promover a instrução e o adestramento preparando líderes para conduzir o futuro do Exército. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC, Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2, disponível em: <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp7_0.pdf>.
2. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 8, disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>>.
3. BACON, Lance. “Sergeant Major: 12 Changes to Expect in ‘12,” *Army Times* (29 Jan. 2012), disponível em: <<http://www.armytimes.com/article/20120129/NEWS/201290313/Sergeant-Major-12-changes-expect-12>>.
4. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.
5. *2012 CAL Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report 2013-1 (April 2013): p. 9, disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/CALSurvey/ResourceData.asp>>.
6. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.
7. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC, GPO, 2012), parágrafo 7-59, disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/events/ADP622/>>.
8. Combined Arms Center, Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development*, p. 16, disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>>.
9. ADRP 6-22, para. 7-32.

Examinando a Guerra em Wi-Fi: Da Ciberguerra à Wikiguerra — Batalhas pelo Ciberespaço

Paul Rexton Kan

Esta resenha foi originalmente publicada na revista *Parameters* (Autumn 2013).

ALGUNS DIAS APÓS as explosões na Maratona de Boston, em abril de 2013, a agência de notícias Associated Press (AP) divulgou, pelo *site Twitter*: “Últimas Notícias: Duas explosões na Casa Branca e Barack Obama ficou ferido”. O índice Dow Jones Industrial caiu quase 150 pontos, com uma perda súbita de US\$ 136 bilhões em valor de mercado. A conta da AP no *site Twitter*, cujo *feed* havia sido incluído nos algoritmos de relatórios da Bolsa de Valores de Nova York alguns dias antes, foi atacada por *hackers* de um grupo autointitulado Exército Eletrônico da Síria, o que lhe possibilitou tuitar a mensagem falsa. Felizmente, a perda em riqueza nacional foi passageira, já que as ações recuperaram seu valor em três minutos.

Como estabelecer um contexto para o que aconteceu naqueles poucos minutos? Foi um ataque súbito em uma guerra cibernética iniciada pelo regime sírio ou uma brincadeira de algum grupo independente, por diversão? Não houve nenhuma perda permanente de capital e, fora os responsáveis pelo ocorrido, poucos teriam tido motivos para rir da situação. Contudo, ainda existe um sentido de seriedade com respeito ao incidente, o que revela os verdadeiros limites de

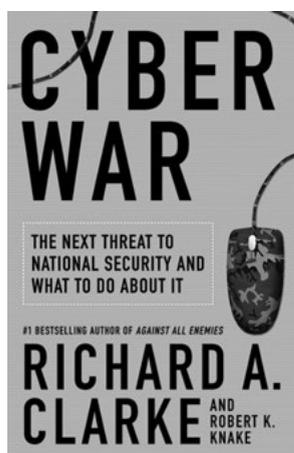
nosso entendimento sobre o domínio cibernético na área de segurança nacional. Considerando o fato de o domínio digital ser algo novo, artificial e em constante mudança devido à ação das pessoas, não surpreende que os profissionais de segurança nacional busquem abordagens conhecidas e cômodas. Os ataques cibernéticos são um acontecimento diário — ou, mais precisamente, que ocorre a cada nanossegundo —, que requer “segurança cibernética” (ou “cibersegurança”). A liderança nacional alerta sobre uma possível “guerra cibernética” (ou “ciberguerra”) e “terrorismo cibernético”, que podem levar a um “Pearl Harbor cibernético”. A prevenção de um incidente desses requer uma “defesa cibernética” ou até mesmo algum tipo de “dissuasão cibernética”. Alguns formuladores de políticas desejam que se estabeleça um “controle de armas cibernéticas” para limitar quais ataques dessa natureza podem ser conduzidos contra um outro país. Esses conceitos são uma adaptação dos que são utilizados no domínio físico para descrever atos violentos e reações a eles. Esses conceitos ajudam formuladores de políticas, profissionais de segurança nacional e acadêmicos a entender as ações de agressão conduzidas no ciberespaço?

Em seu livro *Cyber War: The Next Threat to National Security and What to Do About It* (“Guerra Cibernética: A Próxima Ameaça à Segurança Nacional e o que Fazer quanto a Isso”,

Paul Rexton Kan é Professor Adjunto de Estudos de Segurança Nacional e Catedrático “Henry L. Stimson” de Estudos Militares no US Army War College. É o autor de *Drugs and Contemporary Warfare* e de

Cartels at War: Understanding Mexico’s Drug Fueled Violence and the Threat to US National Security. Seu recente artigo, “*Cyberwar in the Underworld*”, foi publicado no *Yale Journal of International Affairs*.

em tradução livre), Richard Clarke afirma que esses conceitos são relevantes, mas frequentemente ignorados pelos formuladores de políticas. Para Clarke, a guerra cibernética se refere a “ações por um Estado-nação destinadas a penetrar nos computadores ou redes de outro país com o intuito de causar danos ou interrupções” (p. 6). No primeiro capítulo, o autor detalha “experiências” que constituem incidentes de guerra cibernética, executados, em particular, pelos russos, norte-coreanos e israelenses. Esses casos são bem conhecidos hoje em dia: o “controle” israelense sobre o sistema de defesa antiaérea da Síria em 2007; os ataques distribuídos de negação de serviço (*distributed denial of service* — DDOS) pela Rússia contra a Estônia em 2007 e seus ataques cibernéticos mais sofisticados contra a Geórgia em 2008; e o ataque de *botnet* da Coreia do Norte contra *sites* norte-americanos em 2009. Clarke extrai quatro máximas desses incidentes: a guerra cibernética



é real; ocorre à velocidade da luz; é global; e já começou. Essas máximas constituem o cerne do livro, no qual ele apresenta mais relatos sobre “guerreiros cibernéticos” no “espaço de combate” e descreve como os Estados Unidos da América (EUA) devem preparar-se, defender-se e retaliar.

Clarke dedica a maior parte do livro a reiterar essas máximas, ilustrando-as com breves exemplos. Demonstra grande preocupação com a China, a qual, argumenta ele, vem “fazendo, sistematicamente, tudo o que um país faria, caso contemplasse obter uma capacidade ofensiva cibernética e considerasse poder ser, ele próprio, um alvo para ataques desse tipo” (p. 54). A principal preocupação de Clarke é que os EUA estejam ficando para trás em relação a países como a China. “De fato, devido à sua maior dependência de sistemas controlados ciberneticamente e à sua incapacidade, até o

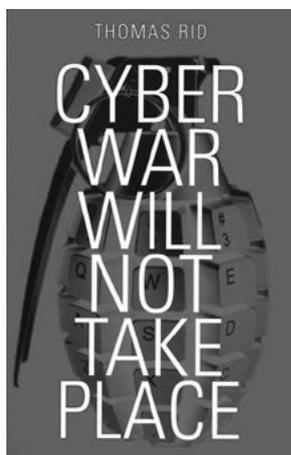
momento, para criar defesas cibernéticas nacionais, os EUA estão, atualmente, mais vulneráveis à guerra cibernética que a Rússia ou a China. Os EUA correm maior risco que Estados menores, como a Coreia do Norte” (p. 155).

Considerando a gravidade do parecer de Clarke e dos exemplos de terríveis consequências de ataques cibernéticos anteriores, seu livro merece especial atenção. A definição restrita de Clarke sobre o que constitui uma guerra cibernética é problemática. A infinidade de eventos que ele descreve realmente constituem uma “guerra”? Causar danos ou interrupções engloba uma gama bastante ampla de consequências: desde a desfiguração de um *site* até a incapacitação de uma rede elétrica. No mundo físico, uma ação pode ser interpretada como vandalismo, enquanto outra pode ser considerada uma destruição intencional de propriedade. Caso não haja uma intenção coercitiva de alcançar um objetivo político, os diversos ataques (cibernéticos ou não) seriam considerados um ato de guerra?

Nesse sentido, o livro *Cyber War Will Not Take Place* (“A Guerra Cibernética não Acontecerá”, em tradução livre), de Thomas Rid, é especialmente útil para esclarecer boa parte da confusão conceitual em torno do tema. Ao contrário do livro de Clarke, o de Rid é uma obra mais acadêmica. Rid, palestrante do King's College, em Londres, defende que as ações nocivas cometidas pelo ciberespaço não constituem guerra ou combate nem são especialmente violentas. “Nenhuma ofensiva cibernética causou a perda de vidas humanas. Nenhuma ofensiva cibernética chegou a ferir pessoa alguma. Nenhuma ofensiva cibernética danificou, seriamente, prédio algum” (p. 166). Tomando como base a teoria da guerra de Clausewitz, Rid afirma que “se o emprego da força na guerra é violento, instrumental e político, então não há nenhuma ofensiva cibernética que satisfaça a todos os três critérios. Mais que isso, porém, há poucos ataques cibernéticos na história que cheguem a atender a apenas *um* desses critérios” (p. 4, ênfase no original). Para Rid, os eventos conduzidos pelo ciberespaço, relatados por inúmeros profissionais de segurança

nacional, como Clarke, enquadram-se em uma ou mais categorias de espionagem, sabotagem ou subversão. “Apesar das tendências, a ‘guerra’ em ‘guerra cibernética’ tem, em última análise, mais em comum com a guerra contra a obesidade do que com a Segunda Guerra Mundial — tem um valor mais metafórico que descritivo” (p. 9).

A observação de Rid sobre ter cuidado com metáforas e conceitos em um novo domínio é válida. O objetivo de seu livro é “tentar ajudar a consolidar a discussão, atenuar parte dos exageros e enfrentar, adequadamente, alguns dos desafios de segurança mais urgentes” (p. ix).



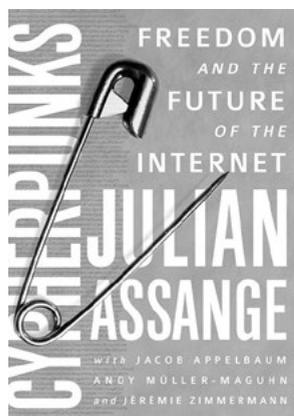
Muito já se ponderou sobre a mecânica de atos nocivos no ciberespaço, mas se dedicou relativamente pouco tempo a colocá-los em contexto. É essencial entender as motivações de grupos e indivíduos que agem no ciberespaço. O principal argumento de Rid e seus capítulos subsequentes sobre “Violência”, “Sabotagem”, “Espionagem” e “Subversão” são tônicos poderosos para algumas das obras mais alarmistas sobre a guerra cibernética. Sua conclusão é tão interessante quanto polêmica: os ataques cibernéticos são um ataque contra a própria violência. Já que atividades como a sabotagem, a espionagem e a subversão hoje podem ser realizadas no ciberespaço, são necessários menos efetivos para conduzi-las no mundo físico. Se, no passado, forças especiais teriam sido enviadas para destruir uma instalação, espiões teriam sido despachados para roubar segredos e multidões teriam sido organizadas para protestar contra as políticas do governo, hoje os ataques cibernéticos podem cumprir esses objetivos de maneira simples e secreta. Entretanto, essa conclusão precisa ser tratada com grande cautela. Evoca, vagamente, os primeiros teóricos sobre o poder aéreo, que

previram que o avião tornaria as guerras menos violentas ao reduzir sua duração. Segundo, embora só possam causar destruição ou interrupções indiretamente no país visado, os ataques cibernéticos podem acarretar custos diretos no mundo físico. Ações digitais podem gerar represálias cinéticas. A sabotagem, a espionagem e a subversão podem não se encaixar na definição de guerra, mas serviram como justificativa para seu início no passado.

Embora ajude a esclarecer os parâmetros da discussão sobre a guerra cibernética ao concentrar-se em definições mais restritas, conceitos mais claros e metáforas mais adequadas, Rid não se aprofunda suficientemente nos ataques cibernéticos conduzidos por grupos não estatais. O capítulo sobre “Subversão” aborda apenas ligeiramente o tema de grupos não estatais, que utilizam o domínio digital para modificar o comportamento de Estados. Esses grupos não devem ser desconsiderados, porque uma outra questão em torno do tuíte falso da AP que levou à queda na bolsa de valores é quem, exatamente, é o Exército Eletrônico da Síria? É um grupo de “hackers patrióticos” apoiados pelo Estado, uma associação independente, um grupo flexível de simpatizantes do regime de Bashar al-Assad ou alguma combinação dessas opções? Com o anonimato proporcionado pelo ciberespaço, tanto Clarke quanto Rid concordam que o problema de atribuir responsabilidade é complicado. Se o Exército Eletrônico da Síria é um grupo independente de algum tipo, o debate sobre a guerra cibernética não capta a importância de suas atividades. A guerra cibernética entre países não ocupa todo o espaço do debate, da mesma forma que a guerra entre Estados não engloba todos os aspectos da guerra. Grupos dispersos de “hacktivistas” executam muitas das mesmas atividades cibernéticas danosas que os Estados-nação. Isso demonstra o caráter singular do domínio cibernético. Devido à facilidade de acesso ao ciberespaço, os hacktivistas cometem os mesmos tipos de ação *on-line* (como a desfiguração de *sites*, roubo de informações sigilosas, ataques distribuídos de negação de serviço e lançamento

de *botnets*) que integram o repertório de ataques cibernéticos conduzidos por países. Em consequência, os hacktivistas têm quase o mesmo poder no ciberespaço que os infames *hackers* chineses do Exército de Libertação Popular. Entretanto, ao contrário de países, que executam ataques cibernéticos por motivos políticos relacionados à política externa, os hacktivistas usam a internet para buscar objetivos políticos e sociais centrados na própria internet.

Grupos como Anonymous e WikiLeaks se consideram combatentes em uma guerra para alcançar o objetivo de liberdade na internet. Para eles, a libertação humana começa com a liberação das informações. No livro de Julian Assange, *Cypherpunks: Freedom and the Future of Internet* (publicado no Brasil com o título *Cypherpunks – Liberdade e o Futuro da Internet*), essa perspectiva é elucidada. O título do livro é uma referência ao movimento *cypherpunk* que surgiu no final dos anos 80, o qual defendia o uso disseminado e a disponibilidade da criptografia para proteger e promover a liberdade humana contra a invasiva vigilância estatal. O livro é uma coletânea de discussões de partidários do *slogan* dos *cypherpunks*: “privacidade para os fracos, transparência para os poderosos”. Os debates foram realizados quando Assange, o criador do *WikiLeaks*, estava sob prisão domiciliar no Reino



Unido, aguardando sua extradição para a Suécia, mas antes de seu pedido de asilo à Embaixada equatoriana em Londres, onde ainda reside. Os diálogos revelam como o grupo se considera envolvido em uma luta violenta contra o que ele enxerga como a “futura distopia da

vigilância”, organizada por países e poderosas empresas. Afirmam que eles e seus simpatizantes tiveram conflitos com quase todos os Estados poderosos [...] Sabemos disso a partir de uma

perspectiva de combatente, porque tivemos de proteger nossos integrantes, nossas finanças e nossas fontes [contra eles]”.

Grupos como Anonymous e WikiLeaks se consideram combatentes em uma guerra para alcançar o objetivo de liberdade na internet. Para eles, a libertação humana começa com a liberação das informações.

Entretanto, as discussões não se restringem a países apenas. O site *Google* é o tema do capítulo “Espionagem do Setor Privado”. O diálogo apresentado a seguir é um exemplo típico e instigante:

Jeremie: A vigilância apoiada pelo Estado é, de fato, uma importante questão, que desafia a própria estrutura de todas as democracias e a forma como elas funcionam, mas também existe a vigilância da indústria privada e, potencialmente, a coleta em massa de dados privados. Basta considerar o *Google*. Se você for um usuário típico, o *Google* sabe com quem tem se comunicado, quem conhece, o que tem pesquisado e, possivelmente, sua orientação sexual e crenças religiosas e filosóficas.

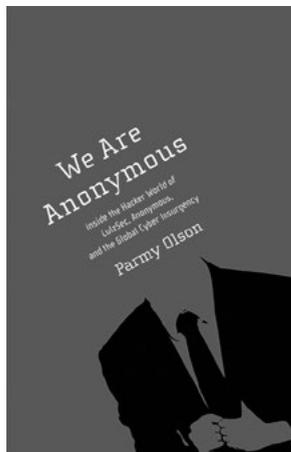
Andy: Sabe mais sobre você do que você mesmo.

Jeremie: Mais do que sua mãe sabe e talvez mais do que você mesmo. O *Google* sabe quando você está *on-line* ou não.

Andy: Você se lembra do que pesquisou dois anos, três dias e quatro horas atrás? Não sabe; o *Google* sabe.

A retórica das conversas pode ser excessivamente dramática; rótulos como “juventude nazista” e “atos da Stasi” são utilizados sem cuidado. O capítulo sobre “A Militarização do Ciberespaço” começa com Assange defendendo que todas as comunicações ligadas à internet são monitoradas por organizações de inteligência militar. “É como ter um carro de combate no seu quarto. É um soldado entre você e sua esposa quando envia

uma mensagem de texto. Estamos todos vivendo sob a lei marcial no que diz respeito às nossas comunicações. Só não podemos ver os carros de combate” (p. 33). Muitos se irritarão com o uso constante de metáforas, analogias e retórica de guerra pelo grupo. Contudo, é importante ir em frente e lidar com as implicações de seus argumentos, em vez de se deixar paralisar pelo seu uso (ou abuso) linguístico. Sua ideologia sobre a liberdade da internet é mais problemática. Uma ideologia centrada no livre uso da tecnologia se torna irônica, especialmente no caso do Exército Eletrônico da Síria. Não está claro se o grupo de *cypherpunks* aprovaria as atividades virtuais de um outro grupo de hacktivistas, conduzidas em nome de um regime tirânico em Damasco, que usou um programa “kill switch” para interromper o tráfego de internet fora de suas fronteiras. Contudo, se a internet fosse completamente “liberada”, as atividades do Exército Eletrônico da Síria seriam admitidas, se cometidas contra um Estado de vigilância como os EUA. Em suma, nem todo hacktivismismo serve à causa da libertação humana: é uma faca de dois gumes. Parafraseando um observador da tecnologia, Farhad Manjoo, a internet é apenas uma série de tubos sem ideologia.



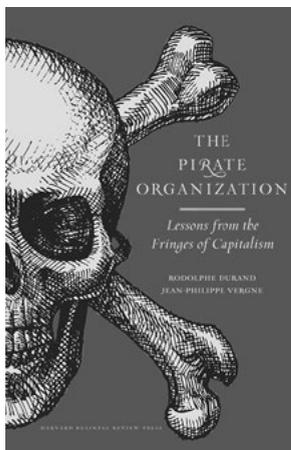
Enquanto o livro *Cypherpunks* descreve a ideologia defendida por um grupo central de hacktivistas, a obra de Parmy Olson, *We are Anonymous: Inside the Hacker World of LulzSec, Anonymous and the Global Cyber Insurgency* (publicado no Brasil com o título *Nós Somos Anonymous — Por Dentro do Mundo dos Hackers*), é um relato jornalístico rico em detalhes sobre a história e os atos de um grupo cibernético, que promove sua ideologia com ataques cibernéticos. Em vez de se concentrar no círculo interno de envolvidos com o *WikiLeaks*, o livro de Olson narra a ascensão de um grupo

hacktivista, que é, hoje, mais como um movimento social cibernético. Uma das observações mais importantes de Olson diz respeito à noção equivocada de que o *Anonymous* é uma “panelinha de *superhackers*”. Com efeito, apenas alguns integrantes eram *hackers*; o restante consistia “simplesmente em jovens usuários da internet, que queriam fazer algo, em vez de desperdiçar seu tempo em [salas de bate-papo anônimas]” (p. 81). O lema dos *Anonymous* assemelha-se ao dos *cypherpunks*: “a informação quer ser livre”.

Se os ataques russos contra a Estônia e a Geórgia são a condição *sine qua non* de uma guerra cibernética na esfera interestatal, os ataques pelo grupo *Anonymous* contra a Igreja da Cientologia, o site *PayPal* e a empresa Sony são a condição *sine qua non* do hacktivismismo no mundo dos *hackers*. Olson detalha como o grupo ganhou projeção por suas operações contra a Igreja da Cientologia em 2008. Naquele ano, a Igreja pressionou o site *YouTube*, exigindo que retirasse um vídeo protagonizado pelo famoso ator Tom Cruise, um de seus seguidores, e que havia sido “vazado”. A pressão exercida pela Igreja da Cientologia ia de encontro ao etos de transparência do grupo *Anonymous*. Em resposta, o *Anonymous* deu início a uma operação para derrubar o site da Igreja, conjugando ataques distribuídos de negação de serviço com trotes como ligações com música repetitiva, envio constante de faxes de papel preto para esgotar os cartuchos de tinta e pedidos falsos de pizza e serviço de táxi. O grupo tem uma causa em comum não apenas com o fundador do *WikiLeaks*, Julian Assange, mas também com os movimentos *Occupy* e o acusado de vazamento de informações, Bradley Manning. Olson também cobre as diversas operações do grupo *Anonymous* voltadas a agências e instituições como *PayPal*, Mastercard e Visa, que se recusaram a processar pagamentos para sites que estavam arrecadando verbas para a defesa jurídica de Assange, Manning e indivíduos ligados aos movimentos *Occupy*.

Especialmente reveladora no livro de Olson é a noção de que o etos do grupo corresponde à forma como é estruturado. As informações na internet

são dispersas e descentralizadas, como é o caso do grupo *Anonymous*. Marshall McLuhan proclamou que o “meio é a mensagem”. Para os hacktivistas, o meio é o etos. A estrutura do grupo também é um reflexo de seu etos. Como um grupo fracamente ligado de ativistas sociais virtuais, o *Anonymous* se orgulha de ser desestruturado, sem uma hierarquia ou autoridade central. Essa estrutura nebulosa



tem vantagens estratégicas, mas, como Olson aponta no capítulo “Guerra Civil”, essas características têm se mostrado problemáticas operacionalmente. Devido à estrutura flexível do *Anonymous*, qualquer operação pode seguir adiante ou ser cancelada de forma imprevisível. Além disso, seus integrantes

podem ir além de apenas discordar de uma operação planejada e decidir não participar: podem opor-se ativamente contra a operação, executando contra-ataques a facções com as quais discordem. Podem também impedir outros integrantes de acessar fóruns virtuais, onde muitos deles se encontram. Houve divisões internas entre membros do *Anonymous* que queriam conduzir operações em conformidade com o etos dos *hackers*; outros que queriam iniciar ataques motivados por questões morais contra organizações que coíbem a liberdade humana no mundo físico; e outros, ainda, que estavam exclusivamente interessados em atuar por “despeito e diversão”.

Por fim, em vez de um livro voltado ao público em geral, um trabalho acadêmico, uma compilação de discussões ou uma investigação jornalística, *The Pirate Organization: Lessons from the Fringes of Capitalism* (“A Organização Pirata: Lições das Margens do Capitalismo”, em tradução livre) é um ensaio, escrito por Rodolphe Durand e Jean-Philippe Verne. Embora não se concentrem exclusivamente no domínio cibernético, os autores discutem a luta histórica entre atores soberanos

e aqueles que buscam e exploram áreas fora do controle de um governo. Para eles, organizações piratas:

[I]ndependentemente da época, apresentam as seguintes características: têm um “relacionamento” antagônico com o Estado, especialmente quando este alega ser a única fonte de soberania; atuam de maneira organizada, a partir de um conjunto de bases de apoio localizadas fora desse território, sobre o qual o Estado normalmente declara controle soberano; desenvolvem, como comunidades alternativas, uma série de normas diferentes que, segundo eles, deveriam ser usadas para regulamentar áreas inexploradas; e, por fim, representam uma ameaça ao Estado, por abalarem as próprias ideias de soberania e território ao contestarem o controle estatal e as atividades das entidades legais que atuam sob sua jurisdição, como empresas com fins lucrativos e monopólios. (p. 15).

Com base nessa definição, o *WikiLeaks* e o *Anonymous* se enquadram facilmente dentro dos parâmetros de uma organização pirata. Com efeito, os autores deixam claro que é um erro concentrar-se exclusivamente na pirataria marítima contemporânea. “O Barba Negra, por exemplo, tem bem mais em comum com um pirata cibernético do que com um camponês somali que usa um fuzil *Kalashnikov* para atacar um barco pesqueiro a partir de uma embarcação improvisada” (p. 15). Os autores examinam, de forma sucinta e penetrante, a história das organizações piratas: os bucaneiros dos séculos XVII e XVIII, os DJ de rádio em alto-mar, os piratas cibernéticos na *web* e os biopiratas nos laboratórios. Segundo os autores, as organizações piratas surgem porque um novo território sem governo está pronto para ser explorado. Como visto nos quatro livros avaliados, o ciberespaço é o território sem governo por excelência. Com base na definição de uma organização pirata, os hacktivistas são, em alguns aspectos, atores mais importantes no domínio cibernético que os Estados-nação.

Grupos como *Anonymous* e *WikiLeaks* representam, claramente, um lado da tensão entre a

soberania e os atores não estatais. Além disso, a forma pela qual os autores configuram a tensão entre uma organização dessas e o Estado apoia aqueles que, como Clarke, veem o hacktivismo como uma “forma relativamente branda de protesto virtual” (p. 55). Aos que creem que haverá uma guerra cibernética entre Estados-nação, esse livro proporcionará uma perspectiva mais ampla sobre aspectos que desconhecem na discussão geral sobre o tema.

Há muito a criticar quando se trata de sua definição de organizações piratas, e a forma irrefletida pela qual descartam a pirataria marítima ao longo do Chifre da África é lamentável. Uma compreensão mais profunda mostraria que a atividade é bem mais complexa, o que, na verdade, apoiaria sua tese. A pirataria marítima contemporânea tira proveito de redes regionais e mundiais de finanças, seguro e transporte, que ocorrem bem longe dos ataques a embarcações em alto-mar. A rede é dispersa, relativamente duradoura e resistente à detecção e à eliminação.

Os cinco livros ilustram a crescente complexidade de conceituar ações virtuais nocivas. Os formuladores de políticas, profissionais de segurança nacional e acadêmicos muitas vezes descartam os hacktivistas ou piratas cibernéticos como sendo grupos de indivíduos desajeitados e insatisfeitos, que geram tumulto *on-line* para atender a um anseio de pertencer a uma comunidade. Concentram-se, em vez disso, na guerra cibernética conduzida ou apoiada por Estados-nação. É fácil recolocar mudanças complicadas no ambiente de segurança na “caixa” de Estado-nação, mas essa seria uma medida imediatista. É justamente o que fizemos não faz muito tempo, com resultados desastrosos. Entre a queda do Muro de Berlim e a destruição do World Trade Center, atores não estatais foram ignorados em prol de desafios relacionados a Estados. Mesmo hoje, após mais de uma década da Guerra contra o Terrorismo e das guerras no Iraque e no Afeganistão, nosso entendimento de assuntos como terrorismo, insurgência e guerra assimétrica não é totalmente sólido.

Além disso, considerando o caráter recente e extremamente mutável do domínio cibernético, seria um equívoco desconsiderar qualquer grupo que tenha, como etos, o desejo de definir o ciberespaço por meio de ações virtuais que desafiam os elementos básicos da segurança nacional. Esse é, em especial, o caso quando alguns desses grupos se sentem sitiados por governos e empregam, rotineiramente, a retórica da guerra: “[n]esse campo aparentemente platônico de ideias e fluxo de informações, pode haver uma noção de força coercitiva? Uma força que possa alterar fontes históricas, grampear telefones, separar pessoas, transformar a complexidade em escombros e erigir muros, como um exército de ocupação?” (p. 3) Os formuladores de políticas, profissionais de segurança nacional e acadêmicos descartaram, anteriormente, grupos que acreditam agir em defesa própria e, então, atacam de modo súbito e imprevisto, para nossa surpresa e prejuízo.

O que consta, em diversos graus, da literatura sobre o ciberespaço e a guerra cibernética são os cinco diferentes debates em curso sobre esse novo domínio e sobre como atuar nele. Os debates incluem: quem estabelece os limites do ciberespaço; como as informações virtuais devem ser controladas; para quem devem ser disponibilizadas; se hierarquias e redes de indivíduos podem coexistir no ciberespaço; e qual é a diferença entre “guerra” e “crime” nesse ambiente¹. Nos livros analisados, fica evidente que cada ataque ou assalto cibernético não apenas agrega elementos a esses debates, como também contribui para a definição desse domínio. Paradoxalmente, os debates para definir o ciberespaço estão ocorrendo por meio dele.

Esse paradoxo provavelmente será reforçado com o avanço da tecnologia cibernética e caráter cada vez interligado da internet com a nossa vida diária. Com o surgimento de peças como os óculos inteligentes *Google Glass*, o relógio *Apple Iwatch* e até a possibilidade de um spray de *wi-fi*, esse caráter interligado se materializará. Não estaremos no ciberespaço: seremos o ciberespaço. Esses cinco livros são leitura essencial para nos prepararmos para esse futuro. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Para uma análise aprofundada do debate sobre o que é “guerra”, “crime” e “violência” no campo cibernético, veja a série de artigos de John Stone, Gary McGraw, Dale Peterson, Timothy Junio, Adam Liff e

Thomas Rid na “Mesa Redonda sobre Guerra Cibernética” em *Journal of Strategic Studies* 36, no. 1 (Feb. 2013).



FEMA, David Valdez

Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis

Jan Kallberg e Rosemary A. Burk

UMA FALHA NA defesa cibernética pode ter efeitos mais amplos que os discutidos em debates anteriores sobre as possíveis consequências de um ataque cibernético. A necessidade de que a defesa cibernética proteja o meio ambiente não tem atraído a atenção que merece como uma questão de segurança nacional. Países adversários vêm, secretamente, buscando

métodos para abalar e causar danos aos Estados Unidos da América (EUA) em um futuro conflito cibernético. O Presidente dos EUA observou essa questão no documento *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (“Mantendo a Liderança Mundial dos EUA: Prioridades para a Defesa no Século XXI”, em tradução livre):

Jan Kallberg é professor assistente na Arkansas Tech University e pesquisador assistente no Instituto de Pesquisa e Ensino sobre Segurança Cibernética da University of Texas – Dallas. É Ph.D. pela University of Texas – Dallas. Tem artigos publicados nas revistas Joint Force Quarterly, Strategic Studies Quarterly, Air and Space Power Journal, IEEE Access e IEEE Security and Privacy.

Rosemary Burk é professora assistente de Biologia na Arkansas Tech University. É Ph.D. pelo Departamento de Ciências Biológicas da University of North Texas. Suas pesquisas foram publicadas nas revistas International Journal of Water Resource Development e Journal of Freshwater Ecology.

Tanto os atores estatais quanto os não estatais possuem a capacidade e a intenção de conduzir a espionagem cibernética e, potencialmente, ataques cibernéticos contra os EUA, com a possibilidade de graves efeitos sobre as operações militares e o território norte-americano¹.

O ex-Secretário de Defesa, Leon Panetta, apresentou uma avaliação clara sobre o risco desses ataques em um discurso proferido em 12 Out 12:

Esses ataques marcam um agravamento significativo da ameaça cibernética, renovando preocupações de que cenários ainda mais destrutivos possam ocorrer. Sabemos, por exemplo, que atores cibernéticos estrangeiros vêm sondando redes de infraestrutura crítica dos EUA. Eles têm visado os sistemas de controle computacionais que operam estações químicas, elétricas e de tratamento de água, assim como os sistemas que regulam o transporte em todo o país.

Sabemos de casos específicos em que intrusos obtiveram acesso a esses sistemas de controle. Também sabemos que eles vêm tentando criar ferramentas avançadas para atacar esses sistemas e provocar pânico, destruição e até mesmo a perda de vidas humanas².

Ainda que a liderança nacional tenha identificado o risco, manifestado preocupação e começado a alocar recursos para melhorar a defesa cibernética do país, outros consideram como sendo mínima a probabilidade de uma guerra cibernética. Um dos principais argumentos contra a possibilidade de uma futura guerra cibernética consiste na premissa de que um ataque desses não provocaria danos de longo prazo³. Esse argumento baseia-se em uma marginalização dos ataques cibernéticos como sendo interrupções intermitentes de computadores clientes por meio de programas rudimentares de *software* malicioso, que geram caos temporariamente⁴. A impressão é que os danos se restringem às redes de computadores atacadas, e não ao ambiente externo, que delas depende. Entretanto, as preocupações expressas pelo ex-Secretário de Defesa

Leon Panetta, baseadas na observação feita pelo Presidente Obama, transmitem uma percepção mais ampla e holística quanto a potenciais danos além das redes de computadores.

Neste artigo, apresentamos um argumento claro de que a guerra cibernética pode infligir danos contínuos à sociedade visada, além da destruição de uma rede de computadores específica. As consequências ambientais de longo prazo de uma derrota em uma guerra cibernética e de uma falha na defesa cibernética nacional não têm sido devidamente consideradas. Os estudos intensos sobre segurança cibernética conduzidos na última década, com seu foco nas redes e em sua segurança, não trataram do risco para ambientes físicos que dependam de redes controladas ciberneticamente⁵.

O Conceito de Guerra Cibernética

Em uma guerra cibernética, atores estatais buscam obrigar a parte adversária a mudar sua política. Portanto, a guerra cibernética deve ser considerada, primeiro, de um ponto de vista estratégico e, segundo, a partir de níveis inferiores de abstração. Um elemento central em todos os conflitos é o medo das consequências: as verdadeiras repercussões de uma oposição à determinação da parte que busca subjugar. As armas nucleares são temidas por terem efeitos confirmados e visivelmente devastadores. Será preciso demonstrar que as armas cibernéticas podem ser catastróficas; caso contrário, sua capacidade de ameaça ou dissuasão desaparece.

Estudos anteriores sobre a guerra cibernética tiveram como foco as interrupções na capacidade técnica ou militar e a resiliência, ou capacidade de recuperação, para operar em um ambiente degradado. O potencial para destruir os sistemas do adversário por meio da letalidade digital foi introduzido recentemente⁶. Nesses cenários, danos efetivos no longo prazo são limitados. Para um adversário que pretenda afetar a política norte-americana, as atuais vulnerabilidades em nossos sistemas de controle industriais são uma atraente oportunidade. Seus alvos podem levar a consideráveis impactos

sociais: medo, incerteza e pressão pública sobre a liderança política no caso de danos ambientais.

Atacar sistemas de controle industriais com o intuito de causar danos ao meio ambiente constitui um grave ato de guerra. Entretanto, enquanto não se puder identificar responsáveis e não houver um mecanismo de punição, fica a critério do agressor reconhecer proibições contra tais atos no direito internacional. Atualmente, existem poucas opções (se houver) para fazer com que um ator responda por ataques cibernéticos com base no direito internacional.

Efeitos Ambientais de uma Guerra Cibernética

Um oponente que tivesse a capacidade de causar danos consideráveis e irreversíveis aos EUA por meio de ataques cibernéticos contra sistemas de controle industriais, ou mesmo de obter controle, somente, sobre vários sistemas, limitaria as opções de política dos EUA. A ameaça e risco de um ataque cibernético teriam de ser considerados, e isso concederia a uma potência menor um efeito multiplicador de forças em um conflito direto com os EUA.

A quantidade de ataques cibernéticos conduzidos contra a infraestrutura do país na última década é motivo de grande preocupação para o governo federal⁷. Esses ataques foram ampliados, de modo a incluir sistemas de Controle de Supervisão e Aquisição de Dados (*supervisory control and data acquisition — SCADA*), que fazem parte dos sistemas de controle industriais. Os sistemas SCADA controlam os processos nos setores energético, de transporte e de gestão de recursos hídricos, entre outros. São a espinha dorsal na estrutura técnica de nossa sociedade. Tais sistemas podem permanecer viáveis durante décadas dependendo dos processos e máquinas que eles controlam. Entretanto, não têm, muitas vezes, a capacidade necessária, ou não são passíveis de uma fácil atualização para atender aos desafios de segurança cibernética contemporâneos. Muitos desses sistemas não foram projetados para serem conectados a um outro computador, muitos menos ligados a uma rede mundial de informações como a internet. A gama de vulnerabilidades aumentou

drasticamente, à medida que sistemas embutidos de *software* passaram a ser uma característica comum em máquinas eletromecânicas. Esses controladores programáveis em companhias industriais e de serviços públicos têm poucos recursos de segurança cibernética. O fortalecimento e aumento da segurança dos sistemas SCADA norte-americanos devem levar décadas. Esses sistemas, em sua maioria, não passam por uma atualização depois de instalados, necessitando de *hardware* adicional para sua proteção. A defesa desses sistemas é a defesa em profundidade, envolvendo empresas e municípios, assim como o Departamento de Defesa e outras agências federais. Os componentes mais capazes nessas camadas de defesa integram o âmbito federal. A questão é a seguinte: o que pode acontecer caso a segurança cibernética falhe? As ramificações ambientais merecem o mesmo grau de atenção que a possível ameaça aos sistemas computacionais.

Barragens e Represas Hidrelétricas

Uma série de falhas nas barragens de uma grande bacia hidrográfica teria, por exemplo, consideráveis impactos ambientais. As barragens e represas hidrelétricas são controladas por meio de diferentes tipos de redes de computadores, com ou sem fio, e essas redes de controle estão conectadas à internet. Uma falha na defesa cibernética de uma companhia elétrica poderia chegar aos controladores lógicos que fazem o maquinário elétrico abrir as comportas. Muitas barragens e represas hidrelétricas são projetadas em cadeia em grandes bacias hidrográficas, a fim de produzir um fluxo determinado de água para gerar energia. Um ataque cibernético contra algumas barragens a montante poderia liberar um volume de água que aumentasse a pressão nas barragens a jusante. Com a rápida diminuição da capacidade de armazenagem, as barragens a jusante correriam o risco de romper com o fluxo de água. Isso poderia acabar tendo um efeito cascata, literal e figurativamente, por todo o sistema fluvial, resultando em uma inundação catastrófica. O modo tradicional de enquadrar o problema em termos de segurança cibernética



Adam DuBrowa, FEMA

A barragem Big Tujunga está em obras, para reforçar os muros devido a um aumento no fluxo de detritos causado por fortes tempestades, La Canada Flintridge, Califórnia, 02 Ago 10.

seria considerar a perda de função e a interrupção na geração de eletricidade, ignorando o possível efeito ambiental de um “*tsunami*” no interior. Isso é especialmente preocupante em locais onde há grande densidade populacional e de indústrias ao longo de um rio, como nos Estados da Pensilvânia e da Virgínia Ocidental e em outras áreas onde as cidades cresceram no entorno de moinhos históricos. Caso o ataque cibernético ocorra durante chuvas torrenciais, quando as barragens já estiverem sobrecarregadas, qualquer aumento rápido no nível de água poderá desencadear colapsos sucessivos⁸. Por sua vez, isso poderá levar a uma perda catastrófica de vidas e propriedade, bem como uma perda crítica na capacidade hidrelétrica. Os efeitos ambientais podem ser drásticos e de longo prazo: os recursos de água doce podem ser contaminados; ecossistemas

inteiros podem ser destruídos; agentes tóxicos podem ser liberados; e o solo pode sofrer forte erosão ou ser totalmente removido. Cardumes podem ser dizimados, assim como a indústria pesqueira que deles dependem. Os efeitos de curto e longo prazo seriam consideráveis, e os esforços de restauração poderiam ser caros demais para o país. Os danos ambientais seriam permanentes.

Indústria Química dos EUA

A considerável indústria química norte-americana oferece outro exemplo do potencial impacto ambiental de um ataque cibernético. Indústrias manufatureiras e depósitos armazenam grandes quantidades de produtos químicos industriais. A indústria química norte-americana produziu US\$ 759 bilhões em produtos químicos em 2011⁹. Mais de 96% de todos os produtos fabricados nos EUA dependem de insumos químicos. Os EUA produzem 15% dos produtos químicos no mundo e transportam, anualmente, 847 milhões de toneladas desses produtos em ferrovias, rodovias e navios de carga¹⁰. As vias de transporte são adjacentes a riachos, rios, aquíferos subterrâneos, áreas urbanas e terras agrícolas. Uma vez liberados, esses fluidos químicos podem resultar em uma contaminação que exija a mitigação de longo prazo e a restauração e a remediação das áreas afetadas, gerando custos tão altos quanto os observados em locais sendo recuperados com verbas do programa Superfund da Agência de Proteção Ambiental dos EUA (*Environmental Protection Agency — EPA*)¹¹.

Substâncias químicas podem infiltrar o lençol freático, tornando-o nocivo à saúde; poluir o ar; contaminar o solo; e tornar a terra inadequada para a habitação, agricultura e urbanização. Os danos podem ser irreversíveis caso a defesa cibernética nacional falhe.

Defesa Ambiental

Defender a infraestrutura norte-americana contra ataques cibernéticos não só protege informações, a disponibilidade das redes ou a rede mundial de informações. Também protege as vidas de cidadãos e a propriedade e preserva

ecossistemas e serviços relacionados, dos quais dependemos. Um ataque que leve a danos ambientais pode afetar nossa estabilidade social¹².

A defesa cibernética nacional organizada pelo Departamento de Defesa e outras agências governamentais inclui uma missão “verde”, ou ambiental, destinada a garantir que os ataques cibernéticos não

produzam danos ambientais irreversíveis dentro dos EUA. Uma efetiva defesa cibernética minimiza o risco de danos significativos às fontes internas de água potável, aos ecossistemas aquáticos e terrestres adjacentes e à biodiversidade. Essa missão deve continuar a proteger os recursos naturais essenciais à vida.**MR**

REFERÊNCIAS

1. OBAMA, Barack; PANETTA, Leon E. *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, Vol. 1 (Washington DC: Government Printing Office, 2012).
2. PANETTA, Leon E. “Defending the Nation from Cyber Attack” (discurso à organização Business Executives for National Security, Nova York, 11 out. 2012).
3. RID, Thomas. “Cyber War Will Not Take Place”, *Journal of Strategic Studies* 35, no. 1 (2012): 5-32.
4. RID, Thomas; MCBURNEY, Peter. “Cyber-Weapons”, *The RUSI Journal* 157, no. 1 (2012): p. 6-13.
5. Idaho National Laboratory, 2005, “US-CERT Control Systems Security Center”, Cyber Incidents Involving Control Systems, INL/EXT-05-00671. Disponível em: <<http://www.inl.gov/technicalpublications/documents/3480144.pdf>>.
6. KALLBERG, Jan; LOWTHER, Adam. “The Return of Dr. Strangelove”, *The Diplomat*, 20 Aug. 2012.
7. LYNN III, William F. “Defending a New Domain: The Pentagon’s Cyberstrategy”, *Foreign Affairs* 89 (2010): p. 97.
8. “Isaac Leaves Hundreds of Homes Underwater; Dam Shows Stress”, *Los Angeles Times*, 30 Aug. 2012. Disponível em: <<http://articles.latimes.com/2012/aug/30/nation/la-na-isaac-storm-20120831>>.
9. American Chemistry Council, <<http://www.americanchemistry.com/Jobs/EconomicStatistics/Industry-Profile/Global-Business-of-Chemistry>>.
10. American Chemistry Council, <<http://www.americanchemistry.com/chemistry-industry-facts>>.
11. EPA. Superfund Sites, <<http://www.epa.gov/superfund/sites/npl/where.htm>>.
12. KALLBERG, Jan; THURASINGHAM, Bhavani. “State Actors’s Offensive Cyber Operations-The Disruptive Power of Resourceful Systematic Cyber Attacks”, *IEEE IT Professional* 15, no. 3 (2013): p. 32-35.

Visite hoje o nosso site:

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

The screenshot shows a Firefox browser window displaying the Military Review website. The browser's address bar shows the URL <http://usacac.army.mil/cac2/MilitaryReview/index.asp>. The website header features the United States Army Combined Arms Center (CAC) logo on the left, which includes a shield with a caduceus and three stars, and the text "United States Army Combined Arms Center Fort Leavenworth, Kansas" on the right. Below the header is a navigation menu with links for MR, About, Archive, Write for us, Features, DePuy Writing Contest, MR Spotlight, Contact, Subscribe, LD&E, and CAC. The main content area is divided into three sections. The largest section on the left is the "English Edition" cover of Military Review, March-April 2014. The cover features a large photograph of soldiers in dress uniform celebrating with their caps flying in the air. The title "Military Review" is prominently displayed in red, with the subtitle "THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY" below it. The issue date "March-April 2014" is in the top right corner. A QR code is located in the bottom left corner of the cover. The main article title on the cover is "Is Experience the Missing Link in Junior Officer Development?" by p33 Maj. Adam Wojack, U.S. Army. Below the main article title are three smaller article teasers: "Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders" by p4 Melinda Kay-Roberts, Ph.D.; "Extending SHARP Best Practices" by p29 Lt. Col. Rhonda A. Gilson, PhD, U.S. Army; and "Leading Structured Organization in the Dynamic Information Age" by p11 Lt. Col. Stephen A. Young, USA, and p12 Lt. Col. Robert K. Hightower, USA, Fort Leavenworth, Kansas. The bottom right section of the page contains two smaller thumbnail images of the magazine cover. The top thumbnail is labeled "Edición Hispano-americana" and the bottom thumbnail is labeled "Edição Brasileira".

Firefox

Military Review

United States Army Combined Arms Center
Fort Leavenworth, Kansas

MR About Archive Write for us Features DePuy Writing Contest MR Spotlight Contact Subscribe LD&E CAC

Military Review
THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY
March-April 2014

Is Experience the Missing Link in Junior Officer Development?
p33 Maj. Adam Wojack, U.S. Army

Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders p4 Melinda Kay-Roberts, Ph.D.
Extending SHARP Best Practices p29 Lt. Col. Rhonda A. Gilson, PhD, U.S. Army
Leading Structured Organization in the Dynamic Information Age p11 Lt. Col. Stephen A. Young, USA, and p12 Lt. Col. Robert K. Hightower, USA, Fort Leavenworth, Kansas

English Edition

Edición Hispano-americana

Edição Brasileira