



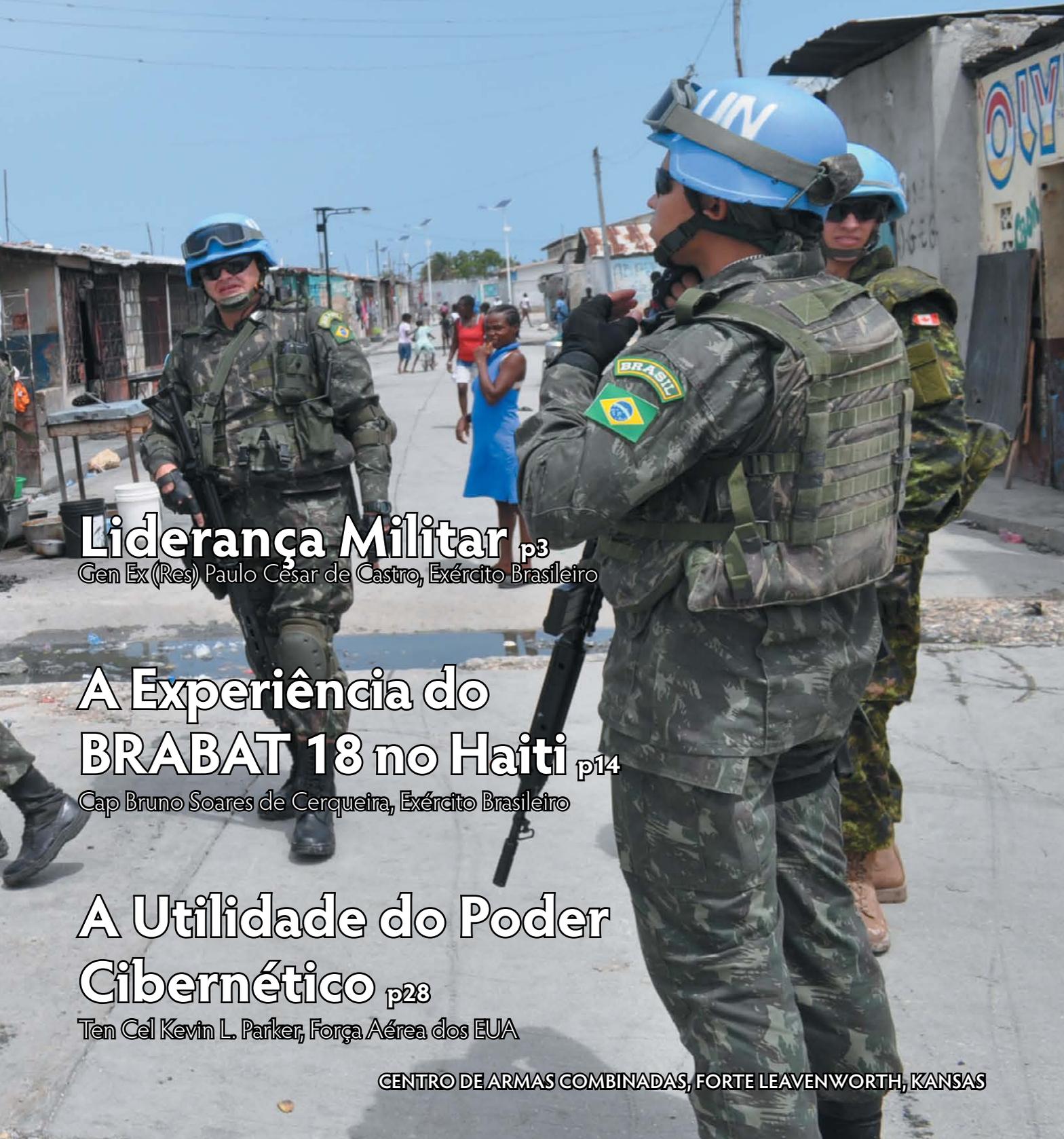
<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-14-7/8  
Headquarters, Department of the Army  
PIN: 104318-000  
Approved for public release; distribution is unlimited

# Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

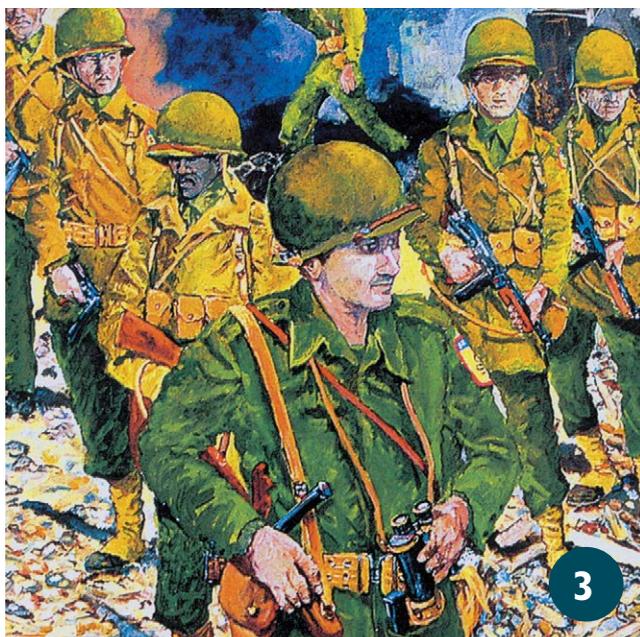
MAIO-AGOSTO 2014



**Liderança Militar** p3  
Gen Ex (Res) Paulo César de Castro, Exército Brasileiro

**A Experiência do  
BRABAT 18 no Haiti** p14  
Cap Bruno Soares de Cerqueira, Exército Brasileiro

**A Utilidade do Poder  
Cibernético** p28  
Ten Cel Kevin L. Parker, Força Aérea dos EUA



## ARTIGOS

### 3 Liderança Militar Conquista de Corações e Mentes

Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro,  
Exército Brasileiro

*O autor defende que comandar seja, desde o dia a dia da caserna, sinônimo de liderar. Se tal não ocorrer, produz-se-á vácuo de liderança em detrimento da coesão, do valor moral e eficácia operacional da fração considerada e do escalão superior que a enquadra.*



### 9 A Instrução de Capitães Hoje e no Futuro — Uma Atualização

Ten Cel (Res) Keith R. Beurskens, Exército dos EUA

*O Curso para Capitães é a base para o conjunto contínuo de aprendizagem prevista no meio da carreira do oficial e continua a ser essencial para o desenvolvimento de pensadores críticos e criativos, suficientemente flexíveis e adaptáveis para lidar com problemas complexos.*

### 14 Coordenação Civil-Militar na Fase de Transição de Operações de Paz Multidimensionais

A Experiência do BRABAT 18 no Haiti

Cap Bruno Soares de Cerqueira, Exército Brasileiro

*Esse artigo pretende apresentar as ações de CIMIC conduzidas pelo BRABAT 18 durante o período em que o contingente esteve ativo no Haiti, assim como mostrar a contribuição e a importância de CIMIC para a fase de transição das operações de paz.*

### 28 A Utilidade do Poder Cibernético

Ten Cel Kevin L. Parker, Força Aérea dos EUA

*As Forças Armadas dos EUA enfrentam um complexo ambiente de segurança que requer uma participação cada vez maior no ciberespaço. Por essa razão, o Departamento de Defesa dos EUA hoje o considera um domínio operacional. À semelhança de outros domínios, o ciberespaço tem seu conjunto próprio de características, que apresentam vantagens especiais e limitações correspondentes.*

## 38 Repensando a Utilidade das Armas Nucleares

Ward Wilson

*Novos estudos revelam que a taxa de falhas da dissuasão nuclear é possivelmente mais alta do que a teoria admite. Casos documentados de falhas levantam a possibilidade de que tivemos muito mais sorte — e corremos muito mais riscos — do que imaginávamos.*

## 43 Além dos Cocaine Cowboys Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente

Gen Bda Frederick Rudesheim e  
Maj Michael Burgoyne, Exército dos EUA

*Há muito mais no hemisfério do que as drogas. A América Latina é uma região com economia dinâmica e requer uma política de segurança mais ampla que olhe além do combate às drogas e crie estabilidade, fomentando oportunidades e prosperidade no hemisfério.*

## 48 A Ética Imaginária do Exército dos EUA

**A Necessidade de Formular uma Verdadeira Base para a Profissão**

Ten Cel Brian Imiola, Exército dos EUA

*A doutrina atual e em desenvolvimento no Exército dos EUA oferece evidências para a alegação de que temos um etos, mas não uma ética.*

## 52 O WHINSEC e o Mestrado em Artes e Ciências Militares

Prisco Hernández

*O WHINSEC proporciona aos alunos do Curso de Comando e Estado-Maior a oportunidade de participar do programa de Mestrado em Artes e Ciências Militares. Esse programa de mestrado foi concebido para atender às necessidades e interesses profissionais do oficial militar.*

## 58 Do Entendimento Estratégico

**Como Ensinar Estratégia a partir da Base**

Maj Matthew Cavanaugh, Exército dos EUA

*Este artigo demonstrará que todos os comandantes do Exército devem desenvolver seu entendimento estratégico. Descreverá como implementar um programa de ensino de estudos estratégicos para oficiais subalternos que seja compatível com o conceito de poder terrestre estratégico do Exército dos EUA.*



# Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Maio-Agosto 2014 Tomo 69 Número 4  
Professional Bulletin 100-14-5/8  
Authentication no.1415503

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown  
Editora-Chefe da Military Review: Coronel Anna R. Friederich-Maggard  
Editor-Chefe das Edições em Inglês: William M. Darley  
Editor-Chefe, Edições em Línguas Estrangeiras: Miguel Severo  
Gerente de Produção: Major Efreem Gibson  
Administração: Linda Darnell

## Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: Paula Keller Severo  
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

## Edição Hispano-Americana

Tradutora/Editora: Albis Thompson  
Tradutor/Editor: Ronald Williford

## Edição Brasileira

Tradutor/Editor: Shawn A. Spencer  
Tradutora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

## Assessores das Edições Ibero-americanas

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira: Cel Luiz Henrique Pedrosa Mendes  
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana: Ten Cel Claudio Antonio Mendoza Oyarce

*Military Review* – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bi-mestralmente em português, espanhol e inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio.

A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) [usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](mailto:usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil).

A *Military Review* pode também ser lida através da internet no Website: <http://www.militaryreview.army.mil/>. Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693.

As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Ministério da Defesa ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

*Military Review* Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) (UPS 009-356) is published bimonthly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Postmaster send corrections to *Military Review*, CAC, Truesdell Hall, 290 Stimson Ave., Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

**Raymond T. Odierno—General, United States Army Chief of Staff**

Official: 

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

## 66 Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico

Gen Ex (Res) Robert W. Cone; Cel Richard D. Creed Jr.; e Ten Cel Adrian T. Bogart III, Exército dos EUA

*Desajamos compartilhar 12 princípios de liderança estratégica baseados em nossa experiência pessoal. Acreditamos que seu emprego contribuirá para o sucesso de líderes e organizações, conforme o Exército dos EUA lidar com a aplicação estratégica do poder terrestre, em seu papel como componente fundamental da Força Conjunta.*

## 72 A Crise Síria sob o Ponto de Vista da Vizinha Turquia

Karen Kaya

*O que começou como desordem interna na Síria, em março de 2011, transformou-se em uma crise regional que evoluiu posteriormente para uma crise internacional. A crise na Síria agora afeta a região a sua volta, principalmente os países vizinhos, os quais já tinham que lidar com instabilidade nas suas fronteiras. Do ponto de vista da Turquia, a crise representa quatro ameaças diretas à sua segurança atualmente.*

## 82 O Ensino da Ética para Comandantes Militares

A. Edward Major

*Ampliar a instrução da Ética para as lideranças militares superiores é essencial para satisfazer as exigências das hostilidades atuais e do desafio de preservar a confiança do público em geral e das forças aliadas.*

*Para melhor acompanhar a tradução dos artigos originais publicados em inglês, a presente edição em português da Military Review abrange os meses de Maio/Junho/Julho e Agosto de 2014. Essa mudança ajudará a melhor sincronizar nossa revista.*

# Liderança Militar

## Conquista de Corações e Mentes

Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro abre seus braços para acolher, anualmente, homens e mulheres aos quais oferece fascinantes carreiras profissionais. O Sistema de Educação e Cultura e o Sistema de Instrução Militar permitem capacitação integral, permanente e continuada aos guerreiros vocacionados para que possam ascender, exclusivamente pelo mérito, aos sucessivos postos e graduações da escala hierárquica.

O desempenho das funções inerentes a cada cargo ensina a oficiais e sargentos o exercício do comando<sup>1</sup> da tropa que lhes foi confiada. O autor defende que comandar seja, desde o dia a dia da caserna, sinônimo de liderar. Se tal não ocorrer, produz-se-á vácuo de liderança em detrimento da coesão, do valor moral e eficácia operacional da fração considerada e do escalão superior que a enquadra.

O Manual de Campanha C 20-10 afirma que “[...] percebe-se que a liderança militar não é algo que surge de uma hora para outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento das missões militares”<sup>2</sup>. O mesmo manual define a liderança militar como “um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar (OM) em uma dada situação”<sup>3</sup>.

A hierarquia e a disciplina são cláusulas pétreas das Forças Armadas, verdadeiros dogmas da fé militar. Os líderes devem bem compreender a hierarquia e não, em razão da distância hierárquica, afastar-se de seus subordinados, aos quais juraram tratar com bondade. Comandantes autênticos reconhecem esse fenômeno e rompem eventuais barreiras que poderiam impedi-los de estabelecer sólidos vínculos afetivos com sua tropa.

Em 1975, o General (Gen) Cerqueira Lima<sup>4</sup> alertara-me que aquele fenômeno é diretamente proporcional à ascensão hierárquica: quanto mais elevado o patamar no qual se situa o líder, maior a distância que o separa de seus homens. No comando da, então, 12<sup>a</sup> Brigada de Infantaria<sup>5</sup>, aquele respeitável Chefe Militar demonstrava, em diferentes e frequentes situações, como era possível romper barreiras e se aproximar da tropa que comandava.

Este artigo tem por propósitos discorrer sobre oportunidades que o dia a dia da caserna oferece ao líder para se aproximar da tropa e relatar algumas bem-sucedidas experiências que permitiram ao autor fortalecer vínculos afetivos com seus comandados. Conhecido alerta, porém, deve preceder o relato: “cada caso é um caso”. Conquistar corações e mentes de seus subordinados, mediante soluções próprias, eis um permanente desafio para os comandantes em qualquer escalão.

---

*O Gen Ex Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior, pela Escola de Guerra Naval (EGN) e pela Escola Superior de Guerra, do Exército Argentino. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME; como Gen Div, a 4ª Região Militar*

*e a 4ª Divisão de Exército. Como Gen Ex, foi chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até 11 de maio de 2011, quando foi transferido para a reserva. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de garantia da lei e da ordem. É doutor em Ciências Navais pela EGN e doutor em Ciências Militares pela ECEME.*

Esse fenômeno não é inédito ou exclusivo da era do conhecimento. No Século XVIII, foi enfrentado e vencido pelo velho Fritz. Seu exemplo merece a atenção do leitor por alguns momentos.

## Frederico II, O Grande<sup>6</sup>

Rei da Prússia (1740 a 1786), Frederico deixou-nos precioso legado para a evolução da arte da guerra e para a conquista de corações e mentes dos liderados.

Imagine, leitor, a enorme distância que o separava da tropa, principalmente, quando soberano. Entretanto, fazia questão de viver nas mesmas condições de qualquer outro oficial de suas fileiras, sem usufruir de regalia alguma. O Conde Schlieffen afirmou que nenhum outro oficial havia vivido, até então, em tão estreita comunhão com seus subordinados.

Homem de caráter de ferro, compartilhava a vida dos mais simples soldados. Conhecia como ninguém as necessidades de seus homens. Aprimorou o serviço de saúde e dedicou-se à melhoria da alimentação da tropa. Até Kolin (1757), sabia nome e procedência de todos os integrantes de seu batalhão. Durante as marchas a tropa cantava: “Ele cuida de seus filhos, com afeto paternal [...] Não cuida de si mesmo, o Grande Rei Frederico”.

“O verdadeiramente admirável nessas relações entre superior e subordinados é que, não obstante todo o respeito que os soldados tinham pelo poderoso, ninguém estava tão próximo de seus corações como ele”<sup>7</sup>.

Frederico comprovou ser possível conquistar corações e mentes dos subordinados, mesmo que a distância hierárquica seja máxima: rei – soldado. O desafio perdurou, ainda que muitos anos tenham passado e a arte militar evoluído. Como parte de amplo leque de ações, proponho ao líder contemporâneo valer-se

das refeições, dos aniversários e das demais experiências relatadas a seguir para encontrar sua própria solução.

## Refeições

Os círculos hierárquicos estão consagrados na legislação e entranhados na cultura militar, implicando práticas tais como refeições em ranchos distintos para: cabos e soldados; subtenentes e sargentos; oficiais; e oficiais-generais. Por outro lado, como demonstrado por Frederico, o Grande, compartilhar refeições é excelente oportunidade para o líder se aproximar de seus subordinados. Resta ao comandante encontrar caminhos em sua caserna.

Quando comandante do 21º Grupo de Artilharia de Campanha (21º GAC), tinha por hábito convidar, de surpresa, comandantes de bateria e o fiscal administrativo para irmos ao rancho dos cabos e soldados. Era simples: dirigia-me à bateria selecionada e ao comandante pedia bandejas e talheres para todos nós. Vamos almoçar com sua tropa hoje? Servíamo-nos na mesma linha de servir dos cabos e soldados. Sentávamo-nos com eles em mesa aleatoriamente escolhida.

Eram momentos de conversa descontraída com a tropa, de inteirarmo-nos da qualidade da refeição.



Frederico, o Grande, antes da Batalha de Torgau (1791), de Bernhard Rode.

Foto da pintura: James Streakley, 16 Nov 07.

Acaso avisasse com antecedência, o fiscal administrativo sempre melhorava o cardápio o que, também, revelou-se positivo. Compartilhar refeições aproximava o coronel de seus cabos e soldados e permitia conversas francas e diretas, olho no olho. Idêntico procedimento manteve em relação aos subtenentes e sargentos, com resultados bastante animadores.

Conservei esse hábito até o final da carreira. Recordo-me de que, já Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército, ia vez por outra ao rancho dos oficiais e ao dos subtenentes e sargentos, no Palácio Duque de Caxias. Falava informalmente com meus comandados, ouvia-os e descobria oportunidades de melhoria na alimentação e nas condições gerais daqueles ranchos. Assim, foi possível testemunhar *in loco* suas necessidades e adotar medidas para atendê-las. Valeu!

## Aniversários

A data do aniversário é muito especial, é o dia de cada um de nós e todos o têm. Saudava os subordinados dizendo-lhes: “Hoje é o seu dia! Amanhã poderá até ser o dia do Exército, mas hoje é especial, é o seu dia!” Proponho que o líder não se limite ao envio protocolar de um cartão de cumprimentos. Ao contrário, saia de seu posto de comando (PC) e vá pessoalmente ao local de trabalho do aniversariante, saúde-o com sinceridade e simplicidade e, só então, entregue o cartão àquele que está comemorando “o dia dele!” Tenha tempo para o subordinado, sente-se a seu lado e, principalmente, ouça-o. O resultado supera em muito práticas usuais como a de convidar o aniversariante ao PC para cumprimentá-lo ou a de distingui-lo com almoço à mesa do comandante. O subordinado, em geral, ainda que sentindo-se honrado, permanecerá inibido e pouco à vontade. Saia do PC e vá à “zona de ação” de seu liderado.

A par dos cumprimentos individuais, é prática agregadora a reunião da OM para comemorar os aniversariantes do mês. Se o período considerado coincidir com o próprio aniversário do comandante, não aceitar nada que o distinga de seus homens. É mais do que recomendável fugir de propostas de presentes e de cumprimentos especiais. O aniversário do comandante não é mais importante do que o de seus comandados. Havendo entrega de lembranças, entre em forma com os demais aniversariantes do mês e receba a sua, igual à dos demais.

## Páscoa, Natal e Ano Novo

A Páscoa e o Natal são festas cristãs tradicionalmente celebradas no Brasil. Outra importante data é a comemoração do réveillon, em que se festeja a esperança que acompanha a alvorada de um novo ano. Assim, festejam, também, as OM e a família militar. Por isso, são tradicionais as dispensas, total ou parcial, da tropa naquelas ocasiões.

Em diferentes unidades, participei de reuniões e formaturas para que fossem apresentados cumprimentos ao comandante. Em geral, cabe ao subcomandante dirigir-lhe a palavra em nome da tropa. Duas reflexões me ocorrem: a primeira, a prática tradicional é uma sadia demonstração de camaradagem; a segunda, aquele costume representa ocasiões perdidas pelo comandante para estreitar o relacionamento interpessoal e fortalecer sua liderança.

Proponho uma prática diferente e que, comprovadamente, fortalece vínculos afetivos. Comandante, reúna sua tropa em semicírculo, sem qualquer noção de formatura. Dirija a palavra a todos e mostre o significado da festa que a família “OM” está comemorando. Ato contínuo, convide cada um a desejar “Feliz Páscoa (Natal ou Ano Novo)!” aos que estão ao lado e, em seguida, a todos os demais. Seja o primeiro, saúde os mais próximos e circule, cumprimentando cada subordinado. A Páscoa, o Natal e o Ano Novo do comandante são tão importantes quanto são os de seus subordinados.

Mas o Exército não para totalmente durante as festas em apreço. Haverá sempre militares de serviço. Além da ceia festiva que não lhes pode faltar, o comandante deve encontrar tempo para ceiar com suas guarnições de serviço. As experiências vividas no comando da então 4ª Região Militar/4ª Divisão de Exército (4ª RM/4ª DE)<sup>8</sup> foram particularmente gratificantes nesse campo. Como bem disse Fernando Pessoa, “tudo vale a pena, se a alma não é pequena”.

## O Programa Geral de Atividades (PGA)

As OM da 4ª RM/4ª DE distribuíam-se pelos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro<sup>9</sup>, o que obrigava seu comandante a viagens frequentes para estabelecer vínculos afetivos e sólido relacionamento interpessoal com a tropa sob seu comando. Acresciam-se compromissos sociais, cívicos, contatos com autoridades eclesiásticas, estaduais e municipais, unidades

da Força Aérea e das forças auxiliares, mormente em Minas Gerais, além das reuniões determinadas pelo escalão superior, na cidade do Rio de Janeiro. Havia tempo para tudo isso?

É sabido que, no ano “A-1”, as escolas do Exército elaboram meticoloso documento, o Plano Geral de Ensino (PGE) no qual são detalhadas todas as atividades a serem executadas no ano seguinte (“A”).

A exemplo do PGE, criou-se o Programa Geral de Atividades (PGA), muito bem elaborado pelo estado-maior da 4ªRM/4ªDE. Destarte, tornou-se possível a presença do comandante junto aos subordinados de todas as unidades divisionárias e regionais, inclusive os tiros de guerra. Presença em exercícios no terreno, simulações de combate, competições desportivas, operações reais, aniversários das OM, inspeções, eventos sociais e outras atividades.

Como já dito, cada caso é um caso, cabendo ao comandante buscar suas próprias soluções e perseverar na execução. O PGA revelou-se eficaz auxiliar da ação de comando.

## O Comandante no Terreno

Viver junto à tropa de forma semelhante à enfrentada pelos mais modernos é uma lição que remonta, pelo menos, a Frederico II. Trata-se, por um lado, de dar o exemplo, e por outro de compartilhar teto, refeições e dificuldades. É inimaginável que um líder não marche a pé, bivaque, acampe ou atire, se sua força está realizando tais tarefas.

Às vezes alguns arames de tropeço são estendidos na trilha do comandante, mormente do general. Menciono um exemplo vivido no comando da 4ªRM/4ªDE. Fui visitar uma OM, valor companhia, no terreno. Propus-me a jantar com a tropa e a participar da análise pós-ação (APA). Percorri todas as instalações, após o que a tropa entrou em forma para o rancho do jantar. Passei pela linha de servir, conversei com algumas praças e solicitei ao comandante marmita e talheres.

Para minha surpresa, o comandante havia preparado mesa com toalha e guardanapos de imaculado tecido branco, talheres, pratos e copos trazidos especialmente para mim e, óbvio, seus oficiais. À espera, taifeiros para nos servir, imagine leitor. Tratava-se de um comandante muito bom que, no afã de agradar o general, equivocara-se na interpretação da questão. Sem intenção, lançara-me uma armadilha com arame de tropeço.

Aquela oportunidade não poderia ser perdida para, a um só tempo, aproximar-me da tropa, conviver com os subordinados e orientar o comandante. Fomos os últimos a nos servir, da mesma forma e no mesmo local que toda a companhia, usando idêntico equipamento: marmita, talheres de campanha e cantil-caneco.

## É inimaginável que um líder não marche a pé, bivaque, acampe ou atire, se sua força está realizando tais tarefas.

Ao fim da jornada, durante a APA, lições aprendidas foram extraídas da situação que vivêramos. Os líderes são os últimos a se servir e mantêm-se atentos às eventuais armadilhas, na maior parte das vezes lançadas sem má fé.

## As Bandas de Música

São a alma das unidades, cerimônias e desfiles. Estimulam a tropa a dar o algo mais e entusiasma em todos os sentidos. São solicitadas por todas as instituições civis e levam a municípios distantes a voz vibrante e firme do Exército. Não têm descanso nos fins de semana e feriados. São inigualáveis como meio de comunicação social e na conquista de corações e mentes da população brasileira. São integradas por artistas fardados que se desdobram para bem atender a um número inesgotável de missões.

O comandante que se aproxima dos regentes, mestres e músicos sentir-se-á recompensado pela resposta que recebe e fortalece os já citados vínculos afetivos. Um caminho é conversar e solicitar a execução de dobrados e canções, marchas e hinos de preferência do comandante. Visitar suas salas de ensaio, identificar o apoio de que necessitam, ouvi-los tocar e ajudá-los em tudo o que for possível fortalecer a união e a alma de comandantes e músicos.

O quanto sou grato aos músicos que estiveram sob meu comando e dos quais recordo com saudade e sólido sentimento de amizade.

## O Grupo Escola De Artilharia (GEsA)

Em março de 2014, o GEsA comemorou seu aniversário. Antigos e os atuais integrantes reuniram-se na caserna do Grupo para se confraternizar e relembrar os velhos tempos. Assistiu-se à formatura e ao tradicional tiro de salva. O comandante (Cmt) repassou a rica história da unidade e apresentou sua visão de futuro, em vibrantes palavras. Ao desfile da “velha guarda” e atuais integrantes, um conagraçamento geral e descontraído encerrou as atividades.

Alguns leitores poderiam dizer, com razão, que aquela foi mais uma programação típica de aniversário de nossas OM. Contudo, ainda não sabe que, antes da formatura, o tenente-coronel (Ten Cel) comandante do GEsA reuniu os antigos integrantes e mostrou-lhes elegante e moderna galeria de troféus desportivos, recém-inaugurada em novo espaço de reunião. Mais do que isso, ele chamou um jovem segundo-tenente e elogiou-o, fazendo questão de destacar que àquele oficial e a seus auxiliares cabiam os méritos pelo projeto e execução das belas vitrines que os presentes admiravam.

O leitor precisa saber mais. Antes do conagraçamento, foi inaugurada nova área de lazer para os guerreiros do Grupo e convidados. Antes de ser cortada a

fita de inauguração, foram apresentados e destacados os subordinados responsáveis pelo excelente espaço no qual os velhos e atuais integrantes do GEsA se confraternizaram.

Saltou às vistas que aquele Ten Cel Cmt está percorrendo caminhos próprios para fortalecer o inter-relacionamento pessoal, estabelecer vínculos afetivos e, enfim, liderar seus artilheiros em prol dos objetivos da OM.

## Conclusões

Este artigo expressa a convicção do autor de que comandar é sinônimo de liderar e que, se tal não ocorrer, haverá vácuo de liderança militar com prejuízo superlativo para o escalão considerado e superiores.

Enfatiza-se que cabe ao líder, por meio do inter-relacionamento pessoal, estabelecer vínculos afetivos com sua tropa a fim de influenciá-la e conduzi-la à vitória, como tão bem conceitua o C 20-10. Simultaneamente, o autor alerta que a distância entre comandantes e comandados aumenta à medida que aqueles ascendem na escala hierárquica. Tal fenômeno, bem compreendido pelos líderes, deve estimulá-los a promover e aproveitar toda e qualquer



A patrulha do Sgt Wolff - Acervo da EsSA, Três Corações/MG. Reprodução da tela do Cel (R1) Pedro Paulo Cantalice Estigarribia; extraída do livro *Episódios Militares* - Estado-Maior do Exército (EME).

oportunidade de conviver com sua tropa a fim de ouvi-la, conhecê-la, ser conhecido, fazer-se compreendido e liderá-la em qualquer situação.

Procurou-se demonstrar que a História Militar apresenta exemplos assaz atuais, como o de Frederico, o Grande. Algumas experiências podem servir ao leitor, como refeições, aniversários dos irmãos de armas — cada um deles tem seu dia — e comemorações da Páscoa, Natal e Ano Novo, nas quais o verdadeiro líder demonstra que são datas igualmente significativas para todos, inclusive o próprio comandante.

Demonstrou-se, também, que o PGA é ferramenta de planejamento que permite ao general estar presente em todas as suas OM, apertar a mão de oficiais e praças sob seu comando e, portanto, fortalecer vínculos afetivos com todos. E no terreno, cuidado! Arames de tropeço poderão ser lançados à sua frente, ainda que sem má fé. Não aceite agrados que o distingam da situação vivida pela tropa.

Conviva, converse e compartilhe com seus comandados as dificuldades e características próprias da vida militar. E lidere-os.

Os músicos são artistas militares sem os quais o Exército jamais seria o mesmo. Aproxime-se dos regentes, mestres e demais integrantes das bandas de música. Eles exprimem a alma dos quartéis e estimulam a tropa a “seguir contente o seu tambor, com muito ardor, com muito ardor”<sup>10</sup>.

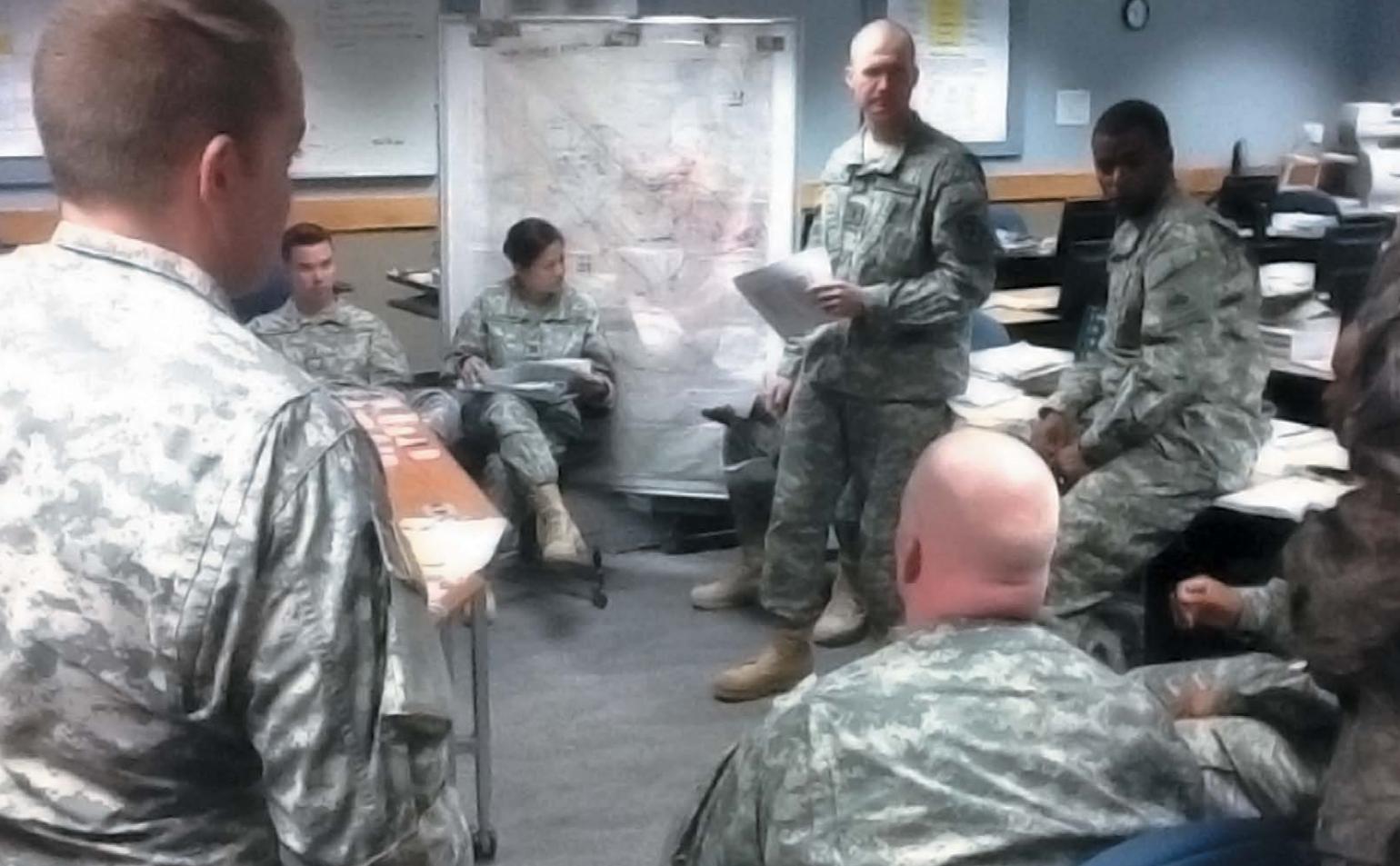
Foram relatados, por último, recentes exemplos testemunhados no GEsA. O Cmt elogiou e apresentou aos convidados da “velha guarda” os subordinados que transformaram em realidade algumas de suas ideias. Deixou claro a quem cabiam os aplausos e méritos.

Dos exemplos de Frederico (século XVIII) aos do Cmt 31º GAC (século XXI), extraíram-se lições de como desbravar e encontrar caminhos próprios para conquistar corações e mentes dos comandados e liderá-los. ■

---

## Referências

1. Neste artigo, o autor empregará apenas o verbo comandar.
2. Brasil, Estado-Maior do Exército, *Liderança Militar*, 2ª. Ed. 2011, pág. 3-3. BRASÍLIA: Estabelecimento Gustavo Cordeiro de Farias, setembro de 2011.
3. Idem.
4. General de Brigada Fernando Guimarães de Cerqueira Lima do qual o autor, como capitão, foi ajudante de ordens. O General terminou sua carreira como general de exército.
5. Hoje, 12ª Brigada de Infantaria Leve Aeromóvel.
6. Tenente-Coronel Dom José Luís Picciuolo e outros (p. 4). *Manual de História Militar*, 1ª parte, 3ª edição, p. 290 e seguintes. Buenos Aires: Escola Superior de Guerra, 1980. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederico\\_II\\_da\\_Pr%C3%BAssia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederico_II_da_Pr%C3%BAssia), acesso em 02 de abril de 2014.
7. Picciuolo, ob. cit.
8. Hoje subsiste apenas a 4ª Região Militar, em decorrência da extinção da 4ª Divisão de Exército.
9. Minas Gerais, exceto o Triângulo Mineiro, e um Batalhão de Infantaria Motorizado em Petrópolis. O território ocupado era, aproximadamente, o da França ou Espanha.
10. Adaptação de versos da canção “Ardor do Infante”, letra de Olavo Bilac e música de João Balabau. Disponível em <http://www.sgex.eb.mil.br/>, acesso em 8 de abril de 2014.



# A Instrução de Capitães Hoje e no Futuro — Uma Atualização

Ten Cel (Res) Keith R. Beurskens, Exército dos EUA

*O Ten Cel Keith R. Beurskens, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é atualmente o Vice-Diretor da Escola de Liderança e Táticas Avançadas no U.S. Army Command and General Staff College. É bacharel pela Utah State University e mestre pela University of Colorado.*

**E**ste trabalho é uma atualização do artigo “The Criticality of Captains’ Education: Now and in the Future” (“O Ponto Crítico da Instrução de Capitães: Hoje e no Futuro), de William M. Raymond Jr., Keith R. Beurskens e Steven M. Carmichael, publicado somente na versão em inglês da *Military Review*<sup>1</sup>, edição November-December 2010. Mudanças significativas

ocorreram em todo o Exército desde 2010; não obstante, a instrução de capitães permanece um componente essencial do desenvolvimento da liderança no corpo de oficiais. As principais conclusões do artigo original ainda são relevantes no presente e para o futuro imediato, pois o Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (*Captain’s Career Course* — CCC) é essencial para desenvolver

pensadores críticos e criativos, flexíveis e suficientemente adaptáveis para lidar com problemas complexos.

## A Estratégia de Desenvolvimento da Liderança e o Modelo de Aprendizagem do Exército

A Estratégia de Desenvolvimento da Liderança no Exército (identificada por *Army Leader Development Strategy* — *ALDS*), de 2013, foi publicada com as assinaturas do Secretário do Exército, do Chefe de Estado-Maior do Exército e do *Sergeant Major of the Army* [praça mais antiga do Exército — N. do T.]<sup>2</sup>. A ALDS estabelece os fins, métodos e meios para equilibrar os três componentes cruciais da instrução militar — a instrução formal, o adestramento e a experiência — nos domínios operacional, institucional e do

autodesenvolvimento. A ALDS descreve o desenvolvimento da liderança como:

[...] o processo deliberado, contínuo e progressivo — com base nos valores do Exército — que transforma militares e civis da Força em chefes profissionais competentes, dotados de *caráter e comprometidos*. O desenvolvimento da liderança ocorre ao longo da carreira pela síntese da instrução formal, do adestramento e das experiências adquiridas no âmbito dos domínios operacional, institucional e do autodesenvolvimento<sup>3</sup>.

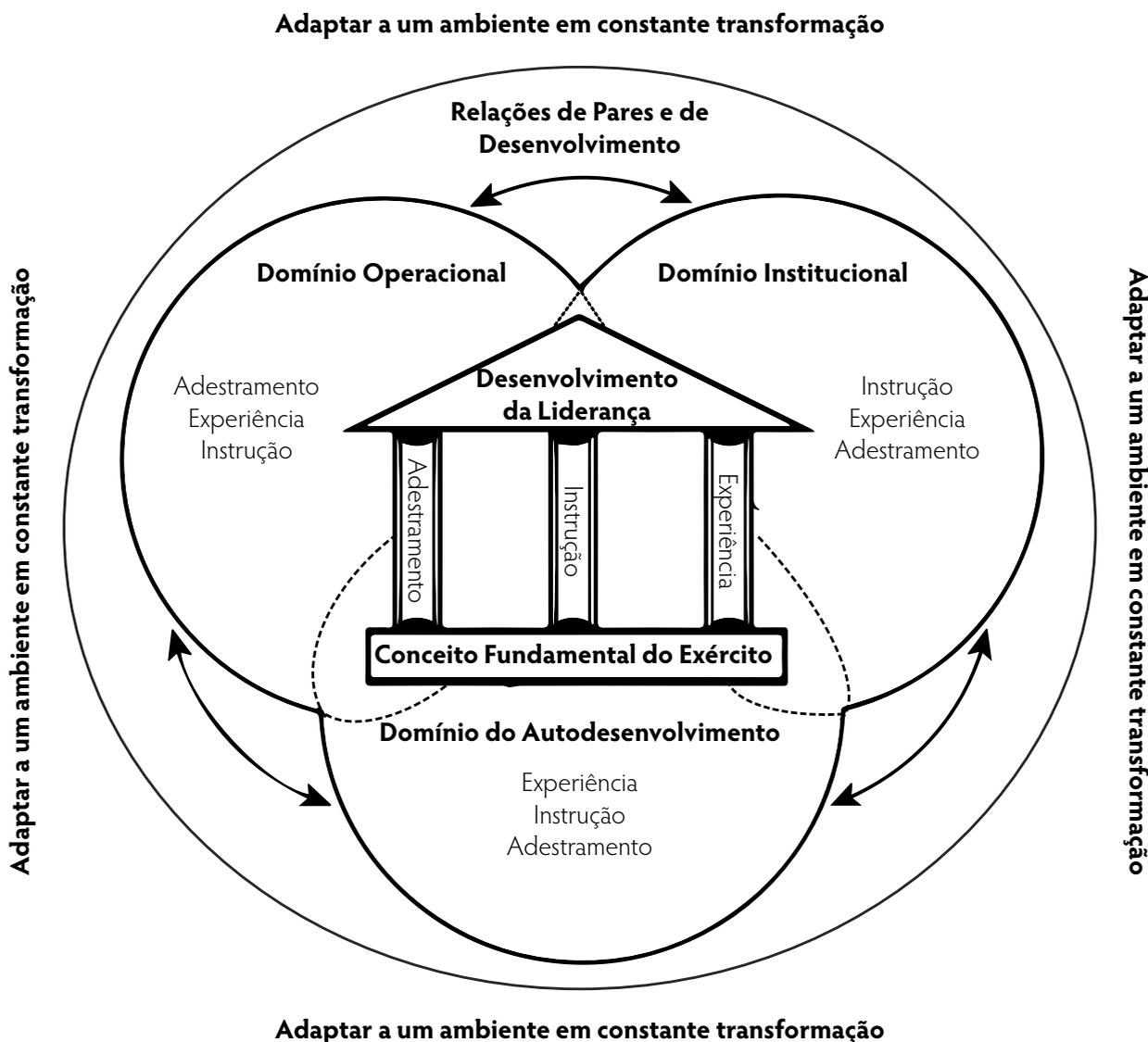
A implantação do modelo de desenvolvimento da liderança (veja a figura) apoia a ALDS<sup>4</sup>. Em janeiro de 2011, o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC, na sigla em inglês) publicou o Panfleto 525-8-2 - “O Conceito de Aprendizagem do Exército dos EUA para 2015” - (Pam 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015*)<sup>5</sup>. Subsequentemente no mesmo ano, o Comando publicou uma diretriz para implantar o conceito como o modelo de aprendizado do Exército<sup>6</sup>. O objetivo do modelo de aprendizagem do Exército é o mesmo do descrito originalmente no artigo de 2010 da *Military Review*: “A criação de uma aprendizagem contínua que obscureça as linhas divisórias entre a força operacional e a “força geradora” [Comandos e Unidades militares responsáveis por proporcionar tropas operacionais à vertente operativa do Exército — N. do T.], por meio da estreita integração do autodesenvolvimento, da instrução formal e da experiência profissional”<sup>7</sup>.

## O Diagnóstico do Curso de Capitães

Em fevereiro de 2010, o Comandante do Centro das Armas Combinadas do Exército dos EUA designou um grupo de trabalho para examinar os currículos do Curso de Capitães (CCC) e avaliar se estavam em coerência com os requisitos previstos no Regulamento do Exército 350-1, que estabelece como objetivo fundamental do curso: “proporcionar aos capitães o conhecimento tático, técnico, exercício da liderança e as habilidades necessárias para liderar no escalão subunidade e servir como integrantes de estados-maiores nos escalões batalhão e brigada”<sup>8</sup>. A equipe avaliou cinco áreas inter-relacionadas: currículo, instalações, administração, corpo docente e oficiais-alunos. Por fim, o cronograma de trabalho



Capitães do Exército dos EUA no Forte Benning executando jogos de guerra durante projetos-piloto do currículo geral do novo Curso de Aperfeiçoamento de Capitão.



**Figura - O Modelo de Desenvolvimento de Liderança do Exército dos EUA**

também tinha por objetivo avaliar a reestruturação dos cursos iniciada em 2009<sup>9</sup>. O resultado dessa avaliação, publicado em junho de 2010, proporcionou uma visão geral da situação do Curso de Capitães do Exército dos EUA.

O relatório final identificou 47 pontos importantes e apresentava 71 recomendações no âmbito das cinco áreas pesquisadas<sup>10</sup>. Cinco diagnósticos foram ressaltados. O primeiro destacava que não existe um substituto para um instrutor de alta qualidade que saiba trabalhar com pequenos grupos. Segundo, o currículo precisa ser atual, relevante e exigente. Terceiro, é necessário aumentar o rigor na administração dos currículos,

especialmente no processo formal, para conciliar os objetivos comuns a todos os cursos com os específicos de cada Arma. Quarto, a maioria das salas de instrução necessitava ser atualizada, pelo emprego de novas tecnologias aplicadas à área educacional e configurada para apoiar a instrução de pequenos grupos. Finalmente, os oficiais-alunos, quando questionados sobre o curso em geral, enfatizaram o modelo de curso presencial e a necessária transferência de guarnição para cursá-lo. Eles ressaltaram os seguintes benefícios:

- ◆ Troca de diversas experiências entre seus pares, instrutores, integrantes de outras Forças e oficiais-alunos internacionais, gerando aprendizado.

- ◆ Oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional e ampliação de sua rede de contatos.
- ◆ Tempo para equilibrar e recompor a vida familiar.

Sessenta e uma das 71 recomendações originais do estudo de 2010 sobre o Curso de Capitães foram completamente adotadas, e mais oito estão em processo de implementação. Todos os cinco pontos fundamentais identificados pelo grupo de trabalho foram abordados.

A seleção de instrutores passou a ser prioritária, sendo coordenada entre os comandantes das Armas e Quadros particulares e o Comando de Recursos Humanos do Exército dos EUA. O oficial, quando de sua nomeação, recebe a mesma preparação prevista na seleção de instrutores para o U.S. Army Command and General Staff College (CGSC), com foco nas técnicas de instrução e a atuação como facilitador da aprendizagem.

Os objetivos comuns a todos os cursos foram completamente reformulados para refletir a “Doutrina de 2015”. Atualmente, o curso emprega o modelo de aprendizagem vivencial. Os oficiais-alunos realizam vários *briefings*, trabalhos escritos e são submetidos a provas formais.

A Escola de Liderança e Táticas Avançadas do CGSC, criada em outubro de 2010, passou também a gerenciar o currículo do Curso de Capitães com a missão de propor atualização do conteúdo dos mesmos. Atualmente, o Comandante do Centro das Armas Combinadas/Diretor da Conferência de Instrução e o Conselho de Coordenação de Aprendizagem do Exército administram os CCC. Como parte do Programa de Modernização das Salas de Instrução do Exército (*Army School Classroom Modernization Program*, conhecido como o *Classroom XXI*), do TRADOC, os diversos ambientes de instrução foram atualizados com modernos recursos tecnológicos (ambientes multimídia, com acesso remoto em tempo integral) e configurados para facilitar a interação de pequenos grupos. Por último, o curso é ministrado na forma presencial, com a necessária transferência de guarnição.

## Partindo de um Conceito Inicial até Consolidação de um Conjunto Contínuo de Aprendizagem para a Fase Intermediária da Carreira

Em 2010, o conceito do CCC para 2015 foi descrito da seguinte forma:

Ao ser promovido a primeiro-tenente, o oficial será submetido a uma avaliação de aprendizagem (*Army learning assessment — ALA*), que estabelece uma base de conhecimentos profissionais mínimos para o militar naquele estágio da carreira [de acordo com sua Arma]. Se forem identificadas significativas lacunas no conhecimento essencial para o início das fases presenciais do Curso de Capitães, o oficial deverá completar um curso preparatório (que é também previsto para os militares internacionais e de outras Forças Singulares). Os objetivos comuns da fase presencial (atualmente de sete semanas e meia) seriam atingidos ainda na Unidade do oficial, antes de sua transferência de guarnição, por meio do estudo em pequenos grupos, no âmbito dos pares, e realizado com o apoio de um dos centros de instrução regional ou por uma movimentação temporária caso não exista um centro regional em sua área<sup>11</sup>.

Entre 2010 e 2012, o conceito original do CCC foi posto à prova durante vários programas-piloto. As lições aprendidas promoveram mudanças significativas no conceito original até se chegar ao melhor consenso quanto ao modo de aprendizagem contínua a ser empregado na fase intermediária da carreira do oficial.

Esse conjunto contínuo de aprendizagem expandiu-se para incluir o desenvolvimento do primeiro-tenente até o final do posto de capitão e vários níveis dos *warrant officers* [Não há equivalente no EB, mas é um tipo de oficial técnico — N. do T.]<sup>12</sup>. A intenção de alinhar a carreira dos oficiais com a dos *warrant officers* no curso foi prover um quadro comum para o desenvolvimento da liderança e garantir o alinhamento horizontal e vertical da formação das competências da liderança, compartilhadas por militares na fase média da carreira. Os cursos para oficiais e *warrant officers* incluem quatro componentes (o Teste de Avaliação [*Army learning assessment — ALA 1*], o Programa de Autodesenvolvimento de Oficiais-1 [*Officer Self-Development Program-1 — OSDP-1*], a instrução militar profissional e OSDP-2) adaptados às necessidades de cada turma.

A iniciação do conjunto contínuo de aprendizagem ocorre quando o oficial é promovido a

primeiro-tenente e realiza o ALA-1, que irá medir seu conhecimento sobre a doutrina fundamental do Exército e os fundamentos do emprego de sua Arma. De acordo com seu resultado, o oficial será habilitado a frequentar o OSDP-1, um autodesenvolvimento orientado, que consistirá de módulos de aprendizado para cobrir as deficiências doutrinárias e do emprego de sua respectiva Arma, conforme constatadas no teste de avaliação. Uma vez cumprido o ALA-1 e o OSDP-1, o oficial atingiu os pré-requisitos para iniciar o CCC.

O CCC continuará a ser um curso que requer transferência de guarnição. Sua parte comum não excederá oito semanas de instrução e poderá ser realizado como um módulo distinto, no início ou no final do curso. O currículo da Arma pode iniciar após o módulo comum e incluir trechos de instrução adaptados à formação inicial, nível de adestramento e experiências anteriores do oficial.

A parte final do aprendizado contínuo do oficial em meio de carreira é o OSDP-2, uma atualização coerente com o emprego da unidade de sua Arma onde o militar está servindo. Cada OSDP-2 contém um currículo modular e adaptado, conforme as necessidades identificadas e acordadas entre o Comandante de Unidade onde o militar está servindo, o Comandante do Centro de Excelência da Arma e pelo oficial. Essa sequência

completa os pré-requisitos para o oficial ser matriculado no CGSC. O modelo do conjunto contínuo de aprendizado para oficiais na fase intermediária da carreira para o componente da Reserva é equivalente e semelhante ao da Ativa. A única diferença significativa é que parcela das instruções para os oficiais da Reserva são ministradas na modalidade a distância, enquanto para oficiais da Ativa o curso é essencialmente presencial.

## Conclusão

O estudo crítico sobre o Curso para Capitães realizado em 2010 proporcionou uma base para a implantação de mudanças fundamentais no sistema de instrução voltado para os militares em fase intermediária da carreira. O conjunto contínuo de aprendizagem nessa fase da carreira é baseado nesse estudo de 2010, no Conceito de Aprendizagem do Exército e se estende à aprendizagem adquirida fora das salas de instrução. A estrutura atual estabelece um programa de aprendizagem em coerência com os objetivos da ALDS. O CCC é a base para o conjunto contínuo de aprendizagem prevista no meio da carreira do oficial e continua a ser essencial para o desenvolvimento de pensadores críticos e criativos, suficientemente flexíveis e adaptáveis para lidar com problemas complexos. ■

## Referências

1. William M. Jr. Raymond; Keith R. Beurskens e Steven M. Carmichael, "The Criticality of Captains' Education: Now and in the Future", *Military Review*, November-December 2010.
2. *Army Leader Development Strategy 2013*, disponível em: <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>.
3. *Ibid.*, p. 3.
4. *Ibid.*, p. 8.
5. TRADOC Pamphlet 525-8-2, *The United States Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 20 January 2011).
6. Operation Order 11-008, *Army Learning Concept 2015 Implementation Plan* (Headquarters, U.S. Army Training and Doctrine Command, Fort Monroe, VA, 14 March 20), p. 11.
7. Raymond, Beurskens e Carmichael: p. 55.
8. Army Regulation 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: GPO, 18 December 2009), par. 3-32.
9. O currículo do curso básico tem duração de sete semanas e meia e é centrado nos fundamentos doutrinários básicos e conceitos fundamentais (contidos nos Manuais de Campanha 3-0, 5-0, 6-0, 7-0 e 6-22 distribuídos a cada capitão do Exército dos EUA).
10. Special Commission do The U.S. Army Combined Arms Center, *Report of Findings and Recommendations 2010 U.S. Army Captains Career Course Study*, 14 Jun. 2010.
11. "2015 Captains Career Course (CCC) Concept", Draft version 1, (School of Advanced Leadership and Tactics, Fort Leavenworth, KS, 3 June 2010).
12. "The Mid-Grade Learning Continuum for 2015", A White Paper, Version 1.1 (School of Advanced Leadership and Tactics, Fort Leavenworth, KS, 11 July 2013).

# Coordenação Civil-Militar Operações de Paz Multidimensionais A Experiência do BRABAT 18 no Haiti



## Cap Bruno Soares de Cerqueira, Exército Brasileiro

*O Cap Bruno Soares de Cerqueira é atualmente Chefe da Célula de Assuntos Cíveis do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB). Foi Adjunto da Seção de Assuntos Cíveis (G9) do BRABAT 18 na Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH).*

*Possui Mestrado em Ação Humanitária Internacional pela Ruhr Universität-Bochum, na Alemanha. Também possui o curso de Coordenação Civil-Militar Humanitária da ONU (UN-CMCoord), o Curso de Campo para Oficiais em Coordenação Civil-Militar Humanitária da ONU*

*(UN-CMCoord Officer's Field Course) e o Curso de Coordenação Civil-Militar em Operações de Paz da ONU (UN-CIMIC). Trabalhou na Seção de Coordenação Civil-Militar do Escritório para Coordenação de Assuntos Humanitários da ONU, em*

# na Fase de Transição de mensionais

iti



*Genebra, e foi palestrante convidado do CCOPAB em 2012 e 2013.*

**Q**uase dez anos após a criação da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), teve início a sua fase de transição, com a transferência gradual, para o Governo do Haiti, das responsabilidades até

então exercidas pela MINUSTAH. Como consequência, as operações cinéticas destinadas à manutenção de um ambiente seguro e estável, conduzidas pelo componente militar, lentamente diminuíram. Isso criou a oportunidade, e por que não a necessidade, de incremento das operações não cinéticas, objetivando facilitar a transição e

empoderar a população haitiana para que esta pudesse prosseguir seu desenvolvimento sem a presença de uma Missão de Paz. Nesse contexto e dentro do escopo das operações não cinéticas, as ações de Coordenação Civil-Militar (CIMIC) cresceram de vulto e importância.

Esse artigo pretende apresentar as ações de CIMIC conduzidas pelo

Batalhão Brasileiro (BRABAT 18) durante o período em que o contingente esteve ativo no Haiti, assim como mostrar a contribuição e a importância de CIMIC para a fase de transição das operações de paz.

Para isso, inicialmente será explicada, com brevidade, o que é a fase de transição de uma operação de paz. Em seguida, será apresentado o arcabouço doutrinário que orientava e delimitava a atuação do BRABAT, mais especificamente as ações de CIMIC do Batalhão. Posteriormente, será feita uma breve abordagem sobre a MINUSTAH e sobre o BRABAT, finalmente culminando com a explicação das atividades de CIMIC conduzidas, assim como seus objetivos e os resultados alcançados. Na conclusão, serão apresentadas as contribuições de CIMIC para a fase de transição da MINUSTAH e o potencial dessa forma de operação não cinética em um espectro mais amplo.

## A Fase de Transição das Operações De Paz

O desdobramento de Missões de Paz da ONU passa por três fases distintas<sup>1</sup>, que podem por vezes se sobrepor, como visto na figura abaixo. Essas fases são:

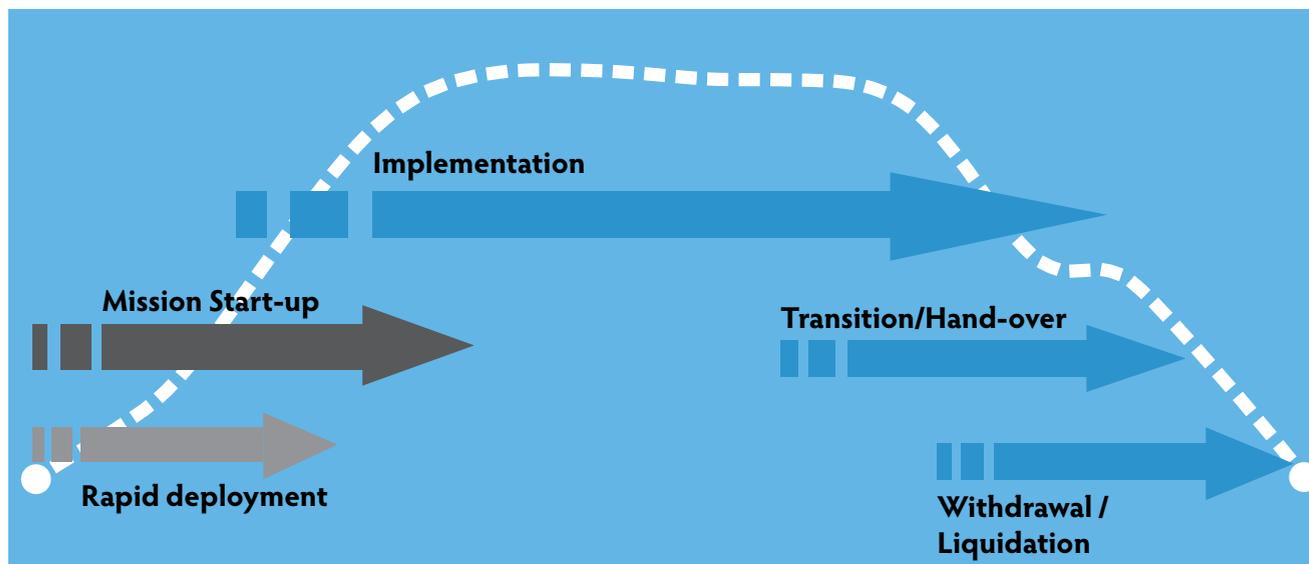
- ◆ Desdobramento da Missão (*Rapid Deployment e Mission Start-Up*);
- ◆ Implementação do Mandato (*Mandate Implementation*);
- ◆ Transição (*Transition/Hand-over e withdrawal/liquidation*)

A fase de transição, em si, deve ser estudada já durante o planejamento inicial da missão, com a definição de referências e indicadores específicos que balizem o seu início, para que não coloque em risco os esforços em andamento para a consolidação da paz, conquistados durante a fase de implementação. Não há indicadores genéricos que possam ser utilizados para todas as missões, portanto a participação de todo o sistema da ONU e de atores locais na sua definição é de grande relevância.

No caso da MINUSTAH, o planejamento que marcou o início da fase de transição foi denominado “Plano de Consolidação”, e foi publicado como um anexo ao Relatório do Secretário-Geral, de 08 de março de 2013<sup>2</sup>. Esse Plano de Consolidação, somado ao início da diminuição dos componentes militar e policial da MINUSTAH, marcou o início da fase de transição da Missão.

## Arcabouço Doutrinário

A Coordenação Civil-Militar, no sentido amplo, é regida por diversas legislações, publicações e doutrinas diferentes. Por exemplo, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) possui sua própria doutrina, assim como os países que compõem essa Aliança também possuem suas próprias doutrinas nacionais, que se espelham na doutrina da OTAN. Muitas Organizações Humanitárias também possuem as suas próprias publicações sobre o assunto, e a ONU possui não só uma, mas duas doutrinas que orientam a coordenação entre



**Figura 1 - Fases de Desdobramento de Missões de Paz<sup>3</sup>**

atores civis e militares. Todas elas divergem de acordo com o tipo de operações nas quais as organizações, ou os países, costumam tomar parte.

Especificamente no âmbito da ONU no Haiti, as relações entre esses atores são guiadas pelas doutrinas de UN-CIMIC<sup>4</sup> e UN-CMCoord<sup>5</sup>.

Além dessas, outras duas publicações fornecem a base formal para a condução das atividades de coordenação civil-militar no país: A Ordem de Operações 001-12, da MINUSTAH – Operation *Demèn Míyò* (Amanhã Melhor, em Creole); e as Diretrizes para Coordenação Civil-Militar no Haiti, do Escritório para Coordenação de Assuntos Humanitários da ONU (OCHA). A primeira orienta o componente militar na condução de atividades de CIMIC e a segunda apresenta procedimentos, estruturas e mecanismos de UN-CMCoord específicos para o Haiti.

As Diretrizes para Coordenação Civil-Militar no Haiti, atualizadas pelo OCHA e endossadas em Agosto de 2013 pelos líderes dos componentes civil, policial e militar da MINUSTAH, além da Equipe Local das Nações Unidas<sup>6</sup> (*United Nations Country Team — UNCT*), e do Ministério do Interior do Haiti, trazem importantes evoluções ante sua edição anterior. A principal evolução foi o fato de ter a participação e o consentimento do Governo Haitiano. Essas diretrizes específicas para o Haiti são baseadas na estrutura internacional preexistente expressa nas Diretrizes de Oslo<sup>7</sup>, mas com as devidas adaptações às singularidades de um “ambiente operacional único de desastres naturais em tempo de paz, em um ambiente ocasionalmente inseguro<sup>8</sup>” que caracteriza o Haiti. Além do que é previsto nas Diretrizes de Oslo, as diretrizes específicas para o Haiti detalham os mecanismos existentes na MINUSTAH para a solicitação de Recursos Militares e de Defesa Civil (RMDC<sup>9</sup>) e as plataformas de coordenação civil-militar utilizadas pela MINUSTAH.

Já a doutrina de UN-CIMIC, que tem como escopo a coordenação civil-militar em Operações de Paz

Integradas<sup>10</sup> da ONU, visa a coordenação das atividades do componente militar com o componente civil da missão, e também com os atores civis presentes no local da missão e que não estão inseridos na operação de paz, como o UNCT, o governo local em todos os níveis, as



Estágio de CIMIC no Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), obrigatório para militares sendo desdobrados em determinadas funções em Missões de Paz.

organizações internacionais, as organizações não governamentais e a população.

A política de CIMIC do Departamento de Operações de Paz da ONU<sup>11</sup> especifica como atividades-chave de CIMIC: a ligação civil-militar e o compartilhamento de informações; e a assistência civil. A primeira apoia os esforços do Force Commander<sup>12</sup> para a implementação do mandato da missão, enquanto a segunda é uma função de apoio que:

- ◆ provê suporte para garantir uma resposta coordenada da missão para as solicitações de assistência provenientes de atores humanitários e de desenvolvimento;
- ◆ facilita a interação entre a missão, a população e as autoridades civis, no que se refere a projetos de apoio comunitário conduzidos pelo componente militar.

A mesma política estabelece duas razões para a condução de atividades de CIMIC: assistir no gerenciamento das interações, nos níveis operacional e tático, entre atores civis e militares em todas as fases da missão; e apoiar a criação de um ambiente favorável para a implementação do mandato da missão, através da maximização das vantagens comparativas de todos os atores operando na área da missão.



Militares do G9 acompanham patrulha como parte dos esforços para o Levantamento Estratégico de Área da nova AOR do BRABAT.

A política acima mencionada provê, portanto, os conceitos e os princípios para a condução de atividades de CIMIC em Operações de Paz, tendo sido utilizada como o princípio norteador desse tipo de atividade do BRABAT. No entanto, por ser um documento bastante conciso, a doutrina de CIMIC da OTAN<sup>13</sup> e o Manual de Campo de CIMIC<sup>14</sup> publicado pelo Centro de Excelência de CIMIC da OTAN também foram utilizados, sempre com a ressalva de que as informações presentes nesses documentos deveriam ser interpretadas e adaptadas para a realidade de operações de paz, que é bastante diferente das operações normalmente conduzidas por aquela Aliança.

Além dessas doutrinas, como mencionado anteriormente, o componente militar da MINUSTAH também era regido pela Ordem de Operações 001-12. Esta Ordem de Operações é um documento abrangente, que determinava como uma das tarefas específicas para o BRABAT a manutenção da segurança nas áreas críticas de nossa AOR, entre elas Cité Soleil, Bel-Air, Bois-Neuf, Drouillard, Delmas, La Saline e Fort National. A utilização de atividades de CIMIC nessas áreas, para apoiar a missão do BRABAT, será abordada mais à frente. A Ordem de Operações 001-12 também colocava como centro de gravidade para o componente militar a percepção do valor da MINUSTAH para a população haitiana.

Especificamente para CIMIC, essa Ordem de Operações corretamente identificava as operações de

CIMIC como “a face mais visível da MINUSTAH”, e um facilitador para que o Componente Militar conquistasse o suporte e a confiança da população.

O entendimento do arcabouço doutrinário que regia e regulamentava as atividades do BRABAT é fundamental para a compreensão do direcionamento dado às atividades de CIMIC no início da fase de transição da MINUSTAH.

## A MINUSTAH

Houve diversas mudanças relevantes na MINUSTAH imediatamente antes e durante o período em que o 18º Contingente estava

desdobrado no Haiti, como a publicação de um novo mandato para a missão — que mais uma vez reduzia seu efetivo —, a aproximação das eleições e a modificação da Área de Responsabilidade (AOR) do BRABAT.

O relatório do Secretário-Geral da ONU, de 31 de Agosto de 2012, delineou o chamado “Plano de Consolidação da MINUSTAH<sup>15</sup>”, que pretendia reduzir os efetivos que haviam sido aumentados após o terremoto de 2010. O objetivo do Plano era reduzir as atividades da MINUSTAH para um conjunto-base de tarefas obrigatórias em um período de 4 a 5 anos, de acordo com as condições de estabilidade no país. Essas evoluções da estabilidade no Haiti, ainda segundo o referido plano, fariam com que “a presença de uma operação de paz de vulto não seja mais necessária<sup>16</sup>”. Assim, o Plano de Consolidação da MINUSTAH foi, na verdade, um marco para o fim da fase de implementação do mandato da missão e para o início da fase de transição, que já havia, de certa forma, sido iniciada após a Resolução 2012 do Conselho de Segurança da ONU, de outubro de 2011, que diminuía, pela primeira vez, o efetivo da MINUSTAH desde o terremoto de 2010. Uma das sinalizações mais claras para o componente militar de que a MINUSTAH estava entrando em sua fase de transição foi a definição do *end state*<sup>17</sup>, visualizado pelo Force Commander: “a transferência das responsabilidades de segurança para o Governo do Haiti [...] permitindo a diminuição e a retirada do Componente Militar<sup>18</sup>”.

Em 12 de outubro de 2012, a Resolução 2070 reconheceu a relativa melhora da situação de segurança no Haiti, que possibilitava a continuidade da redução dos efetivos da MINUSTAH. Com essa redução de efetivo, duas Companhias de Engenharia — do Japão e da República da Coreia — e uma Companhia de Infantaria da Argentina já haviam sido retiradas da MINUSTAH, e já havia a previsão de duas Companhias de Infantaria do BRABAT 2 serem retiradas em Junho de 2013. Este fato acarretou a extinção do BRABAT 2 e a expansão do BRABAT 1, que recebeu a companhia remanescente daquele Batalhão, em adição às suas três Companhias de Fuzileiros de Força de Paz e um Esquadrão de Fuzileiros de Força de Paz. Todas essas modificações de efetivo e a mudança da fase de implementação do mandato para a fase de transição da missão tiveram, como consequência, alterações nas áreas de responsabilidade dos Batalhões da MINUSTAH, o que gerou consequências para as atividades de CIMIC, como será visto posteriormente.

Quanto à situação política, além das usuais trocas de funções estratégicas, como a presidência da Câmara dos Deputados e do Senado, talvez o fato de maior relevância tenha sido a evolução do processo eleitoral. A realização das eleições já estava atrasada e ameaçava a estabilidade e até o funcionamento da estrutura política do Haiti, já que o legislativo ficaria sem quórum para seu funcionamento, com apenas um terço do seu efetivo previsto ainda com mandatos vigentes. A indefinição quanto à data das eleições e a luta dos políticos pelo controle dos votos de determinadas regiões dentro da nova AOR do BRABAT geraram consequências negativas para as atividades do Batalhão, incluindo as atividades de CIMIC.

Quanto à situação de segurança, uma das principais consequências do Plano de Consolidação foi a adoção de uma postura de segurança mais seletiva, concentrando as atividades de segurança da MINUSTAH no apoio à Polícia Nacional do Haiti (PNH) e fazendo com que esta se tornasse a responsável pela pronta resposta a

incidentes de segurança. O segundo nível de intervenção seria de responsabilidade da Polícia da ONU (UNPOL) e somente o terceiro nível de intervenção seria de responsabilidade dos contingentes militares.

Quanto à situação humanitária, ainda havia cerca de 347.000 pessoas internamente deslocadas (IDPs) vivendo em 450 campos no Haiti. Esses campos se localizavam majoritariamente em Porto Príncipe, na AOR do BRABAT. No entanto, apesar de ainda ser um número elevado, ele representa uma redução de 77% no número de IDPs desde o terremoto em 2010. O Haiti também passava por uma epidemia de cólera e por grave insegurança alimentar que assolavam a população.

Assim como a MINUSTAH, o UNCT e a Equipe Local Humanitária<sup>19</sup> (*Humanitarian Country Team — HCT*) também estavam iniciando a fase de transição da liderança dos mecanismos de coordenação para as auto-



Militares do G9 Conversam com líderes comunitários.

ridades haitianas, como comprovam diversas publicações dos membros desses times.

Durante o ano de 2012, diversos objetivos políticos foram alcançados, o que evidenciava a progressão do processo de estabilização do Haiti. Desta forma, a fase de transição, ou consolidação, como chamada pela MINUSTAH, prosseguiu.

## O BRABAT 18

Com base nos fatos apresentados e nos documentos que regem a participação do BRABAT na



Cerimônia de abertura do Curso de Socorrista Comunitário, organizado pelo BRABAT na Base da 2ª Cia Fuz F Paz.

MINUSTAH, as diretrizes do comando do 18º Contingente Brasileiro para as atividades de CIMIC foram expedidas. O BRABAT 18 não deveria iniciar projetos que não fossem realisticamente terminar no prazo de seu desdobramento, isto é, no período máximo de 6 meses.

Com a redução do efetivo da MINUSTAH, o contingente brasileiro deixou de ser composto por dois batalhões, e passou a ser composto por apenas um, com cerca de 1200 militares divididos em quatro Companhias de Fuzileiros, um Esquadrão de Fuzileiros, apenas uma Companhia de Comando e Apoio (Cia C Ap), apoiando um efetivo quase dobrado, além do Estado-Maior. Com isso, a Base General Bacellar (BGB), onde nos encontrávamos estacionados, que já estava com muitos anos de uso, teve sua infraestrutura sobrecarregada, por estar recebendo uma quantidade de militares bem maior que a dos contingentes anteriores, como consequência da dissolução do BRABAT 2, o que fez com que o contingente brasileiro fosse composto por apenas um Batalhão com efetivo de quase dois batalhões. Isso onerou o pelotão de engenharia da Cia C Ap. Assim, não havia disponibilidade suficiente de pessoal qualificado e de equipamentos de engenharia, dentro do BRABAT, para

apoiar atividades de CIMIC de maior vulto.

## A Seção de Assuntos Cíveis e as Ações de CIMIC Conduzidas

A Seção de Assuntos Cíveis (G9) do BRABAT 18 era composta por três oficiais, sendo dois oficiais do Exército Brasileiro e um oficial do Exército canadense, mais um sub-tenente e dois sargentos auxiliares. Ainda possuíamos mais um capitão de corveta da Marinha do Brasil e um tenente do Exército canadense responsáveis diretamente pelas finanças do G9.

Da análise da situação local no Haiti e da fase em que a missão se encontrava, da observância do arcabouço doutrinário e das diretrizes do Comandante do BRABAT 18 que norteavam a atuação do G9, foram definidos como objetivos para o período em que estávamos desdobrados:

1. Mudar a cultura dos militares do Exército Brasileiro de que CIMIC e Ação Cívico-Social (ACISO) são a mesma atividade;
2. Desenvolver uma base de dados no campo psicossocial de nossa AOR, com o intuito de facilitar operações futuras;
3. Diminuir a quantidade de atividades de ACISO realizadas para a população e aumentar a quantidade de projetos que envolvessem a transferência de conhecimentos e capacidades para o povo haitiano;
4. Aumentar a ligação e o compartilhamento de informações entre o BRABAT e os atores cíveis presentes, especialmente as agências da ONU, as organizações internacionais, as agências do Governo Haitiano e as ONGs presentes em nossa AOR, e
5. Empoderar o comando das subunidades (SU) e transferir a liderança das atividades de CIMIC para esses comandos.

A mudança da cultura que o Exército Brasileiro possuía sobre CIMIC foi iniciada

ainda na fase de preparação, em Cuiabá, e foi o ponto nevrálgico que definiria o sucesso ou não dos outros objetivos. No Exército Brasileiro, CIMIC é usualmente interpretado como sendo a mesma coisa que Ação Cívico-Social<sup>20</sup>, o que não é correto. Essa mudança de cultura aumentaria e colocaria na direção correta o necessário apoio do comando do BRABAT 18 para a condução das atividades do G9. Como mencionado, já durante a fase de preparação, foi iniciada uma campanha de revisão de conceitos, principiada pelo CCOPAB durante o Estágio de Coordenação Civil-Militar, destinada aos militares selecionados para exercerem funções diretamente ligadas às atividades de CIMIC no Haiti. Daí em diante, foi conduzida uma campanha informal através de diálogos pessoais com militares envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de CIMIC, que perdurou durante o período de desdobramento do contingente. Mesmo com todo esse esforço, foi verificado ao longo da missão que, apesar do conhecimento correto sobre a finalidade e a doutrina de UN-CIMIC, muitos militares possuíam dificuldades em traduzir esse conhecimento em ações práticas de CIMIC, ainda ficando presos aos tipos de atividades usualmente utilizadas em ACISO. No entanto, no cômputo geral, esse esforço para a mudança de cultura obteve êxito considerável. No final da missão, praticamente todos os militares do Estado-Maior do BRABAT já demonstravam o correto conhecimento do conceito e da finalidade de CIMIC.

Durante a fase de preparação, também foi percebida a dificuldade em realizar planejamentos para as futuras atividades do G9, quando fôssemos desdobrados no Haiti. Essa dificuldade veio da falta de centralização das informações atualizadas sobre a conjuntura do país e, principalmente, sobre o “terreno

humano” onde atuaríamos. As informações sobre nossa AOR eram voltadas para atividades operacionais cinéticas ou de inteligência, não sendo específicas para a condução de atividades de CIMIC. Não havia um documento único contendo todas as informações que precisaríamos para embasar o nosso planejamento. Os documentos produzidos anteriormente, especificamente para atividades de CIMIC, necessitavam de atualização, devido à constante modificação da Área de Responsabilidade (AOR) do BRABAT e aos diferentes desafios enfrentados por contingentes anteriores. Com isso, foi iniciado, ainda em Cuiabá, um novo Levantamento Estratégico de Área (LEA), para a nossa nova AOR.

O formato, o conteúdo e a execução do LEA foram baseados em dois documentos principais: O Manual de Campo de CIMIC<sup>21</sup>, do Centro de Excelência de CIMIC da OTAN, e a Nota de Coordenação Doutrinária N° 02/2012, do Centro de Doutrina do Exército<sup>22</sup> (Brasileiro). O levantamento foi organizado em 6 campos principais: Político, de Segurança, Econômico, Social, de Infraestrutura e de Informações. Os dados de cada um desses campos foram coletados e analisados através do processo conhecido como AECOPE (Área, Estrutura, Capacidades, Organizações, População e Eventos). As informações necessárias foram

Um militar do G9 (D) e o subcomandante da SU responsável pela AOR (E) observam o início do bloqueio de uma via, em protesto contra as condições de higiene da área, e se preparam para a negociação.



coletadas pelas subunidades (SU) do BRABAT e analisadas e compiladas pelo G9. O LEA também incluía informações sobre o mandato da Missão, a história do Haiti, sua geografia e clima, assim como a situação humanitária e as principais agências humanitárias e sua atuação no país. Como anexos, foram incluídos dados como uma análise de *stakeholders*, mecanismos e plataformas de coordenação civil-militar da MINUSTAH, modos de financiamento para atividades CIMIC e melhores práticas. Posteriormente, ao tomar conhecimento do LEA do BRABAT, a Seção de Assuntos Civis do Componente Militar da MINUSTAH (U9), determinou que todo o componente militar realizasse um levantamento estratégico de suas respectivas AOR, utilizando o levantamento do BRABAT como modelo. A execução de um LEA amplo e padronizado, cresce ainda mais de importância devido às mudanças nas AOR dos batalhões do componente militar da MINUSTAH, fato que deve continuar ocorrendo a cada redução de efetivo da missão, até o término da mesma, facilitando a adaptação dos contingentes militares às novas AOR.

Quanto ao tipo de atividades conduzidas, apesar de haver a necessidade de diminuição das atividades de ACISO em favor do aumento das atividades de CIMIC propriamente ditas, não era recomendável a sua extinção. O ACISO é caracterizado por atividades de curta duração, geralmente de um dia, que são relativamente simples de serem planejadas e conduzidas. Isso possibilita uma ação, ou reação, rápida do BRABAT a alguma necessidade militar, além de proporcionar o contato direto do soldado com a população em uma situação menos formal ou estressante, como durante as patrulhas.



Flagrante de um dos Cursos de Socorrista Comunitário, conduzidos pelo BRABAT 18.

Também proporciona ao Batalhão realizar um apoio imediato aos líderes comunitários, sempre em consonância com algum objetivo militar. Além disso, elas dão visibilidade à MINUSTAH e ao BRABAT e aumentam a percepção, pela população haitiana, do valor da MINUSTAH, aumentando o apoio da população à missão. Essas atividades de ACISO possuem impacto imediato, já que a população usufrui prontamente da doação de alimentos e água potável, do atendimento médico e odontológico, etc. No entanto, o resultado é de curto prazo, já que no dia seguinte a população já vai estar necessitando de alimentos e água novamente, e não há meios suficientes para que esse apoio seja prestado diariamente.

Assim, com o início da fase de transição e com a proximidade cada vez maior do final da Missão, era necessário intensificar a execução de projetos que transferissem conhecimentos e capacidades ao povo haitiano, para que este pudesse seguir sua evolução social e econômica sem a presença de uma missão de paz da ONU. Diferentemente das atividades de ACISO, esses projetos são de planejamento e execução mais complexos, envolvendo diversas seções do Estado-Maior do Batalhão e muitas vezes até organizações civis. Além disso, seu impacto não é imediato, mas possui efeitos de longo prazo. Muitas das ideias para esses projetos nasceram da própria população. O comando das subunidades era, por diversas vezes, procurado por líderes comunitários que expressavam o interesse da população por cursos profissionalizantes, para facilitar seu ingresso no mercado de trabalho. Com isso, foram realizados diversos cursos, com prioridade para os locais onde o índice de violência era maior, assim como os locais priorizados pela Ordem de Operações 001-12 da MINUSTAH, mencionados anteriormente. Os alunos dos cursos eram selecionados através dos líderes comunitários ou de autoridades haitianas, já que muitos dos alunos eram da própria Polícia Nacional do Haiti (PNH). Antes mesmo de retornarmos ao Brasil, verificamos que alguns dos alunos dos nossos cursos já estavam trabalhando, alguns até contratados por organizações internacionais.

Quanto ao aumento da ligação e do compartilhamento de informações entre o BRABAT e atores civis, ainda durante a preparação em Cuiabá, estabelecemos contato com a Oficial de Coordenação Civil-Militar Humanitária (UN-CMCoord) do OCHA, com quem

já havia trabalhado em oportunidades anteriores. Isso facilitou muito a nossa interação com organizações humanitárias no Haiti, já que ela era a nossa principal — e doutrinariamente a correta<sup>23</sup> — fonte de ligação com essas organizações. A partir do estabelecimento desse relacionamento direto entre o BRABAT e o OCHA, a nossa ligação e compartilhamento de informações com organizações civis, especialmente com agências da ONU e com organizações humanitárias, foi ampliado e fortalecido. Imediatamente, iniciamos o planejamento para a realização de um projeto em conjunto com o OCHA, o UNICEF e o CVR<sup>24</sup>, para a distribuição de filtros de água na região de Cité Soleil, em apoio ao esforço internacional de combate ao cólera no Haiti. O projeto — que posteriormente evoluiu, incluindo diversos outros parceiros e servindo como modelo para distribuições de filtros de água em todo o território haitiano — nos permitiu interagir e compartilhar informações com agências da ONU, ONGs humanitárias nacionais e internacionais e agências governamentais do Haiti. Essas interações foram cruciais para que tivéssemos acesso e utilizássemos recursos dos quais não dispúnhamos nem teríamos condições de adquirir, e permitiram aos atores humanitários obter acesso a áreas onde não costumavam desenvolver projetos devido a temores quanto à segurança de seus funcionários. Foi uma experiência onde todos os participantes saíram beneficiados de alguma forma, principalmente a população haitiana.

Também estabelecemos parceria com uma organização humanitária religiosa brasileira que estava atuando já há algum tempo no Haiti. Apoiamos um projeto liderado por eles, mas conduzido em coordenação com a organização líder do Cluster<sup>25</sup> de CCCM (Coordenação e Gerenciamento de Campos de IDP), para a total relocação de um campo de IDPs, que incluía a construção de residências e a realização de cursos profissionalizantes e palestras educacionais. A finalidade dessa parceria foi apoiar a comunidade internacional nos esforços para diminuir a população que ainda habitava os campos de IDP, caracterizados pela falta de saneamento, higiene e pela criminalidade. O objetivo militar era diminuir a quantidade de campos de IDP dentro da AOR do BRABAT, diminuindo assim a possibilidade de surtos de doenças e o índice de violência.

Quanto ao empoderamento do comando das SU, foram eliminadas as solicitações de apoio feitas por lideranças comunitárias diretamente ao G9, através de ligações telefônicas e visitas não agendadas à Base General Bacellar (BGB). Verificamos que esses fatos traziam demasiada confusão e dificultavam a coordenação e a priorização das atividades de CIMIC. Faziam também com que a SU responsável pela AOR se tornasse apenas uma equipe executante das atividades de CIMIC, o que dificultava a própria coordenação das atividades da SU na AOR e os alienava do processo decisório para a priorização dessas atividades. A solução veio através da descentralização e do empoderamento da SU em todas as questões relativas a CIMIC. Todos os líderes comunitários que tentavam fazer solicitações diretamente ao G9 não eram atendidos, mas sim encaminhados ao comando da SU responsável. Com isso, criávamos uma ligação direta e fomentávamos o estabelecimento de relações de confiança entre os líderes e o comando da SU. Ademais, a priorização das atividades e o seu planejamento eram de responsabilidade do comando da SU. Os membros do G9 atuavam como facilitadores, coordenadores e orientadores das atividades conduzidas pelas SU. No 18º contingente, poucas atividades foram impostas pela Seção de Assuntos Cívicos às SU, o que era feito somente em casos de projetos conduzidos diretamente pela Seção ou em caso de atividades de caráter mais amplo, conduzidas em coordenação com operações cinéticas. Até mesmo os cursos profissionalizantes conduzidos pelo BRABAT tinham um alto grau de descentralização, especialmente na escolha dos beneficiários, que era feita pela SU em coordenação com as lideranças comunitárias. Os principais resultados alcançados foram: o grande aumento da interação entre o comando da SU e as lideranças comunitárias e o consequente aumento da confiança dessas lideranças no comandante da SU; a simplificação da coordenação e da priorização das atividades; e o empoderamento da SU, que aumentou a velocidade com que as demandas da população eram atendidas, de acordo com os interesses militares do BRABAT.

Uma das grandes, ou talvez a maior dificuldade que enfrentamos no Haiti, foi a falta de recursos para atividades de CIMIC. Em intervenções militares diretas em países estrangeiros, como as intervenções de coalizões no Iraque e no Afeganistão, há um total comprometimento político dos países com a

operação militar e com a situação da população civil. Esse comprometimento advém, em parte, das obrigações referentes à situação de ocupação de países ou territórios, regulamentadas pelos Artigos 42 a 56 das Convenções de Haia<sup>26</sup> e pelos Artigos 27 a 34 e 47 a 78 da Quarta Convenção de Genebra, mas também do interesse dos ocupantes em “conquistar corações e mentes” da população, com o intuito de facilitar a operação e aumentar a segurança das tropas. Já em missões de paz não há esse comprometimento político total por parte dos países que disponibilizam suas tropas à ONU. Apesar de as leis internacionais serem aplicáveis em operações de paz, a organização responsável e representante dos países contribuintes de tropas é a própria ONU. Os países contribuintes, então, não se veem diretamente responsabilizados por atividades que visem a garantia de padrões suficientes de higiene e saúde pública, assim como a provisão de alimentos e cuidados médicos para a população. Não é o caso entrar em detalhes quanto à validade e aplicabilidade do direito internacional em operações de paz, já que existem diversas opiniões e interpretações sobre o assunto, e já que esse não é objeto deste artigo. O que interessa é que não há, necessariamente, o interesse e o comprometimento dos governos dos países contribuintes de tropas com atividades voltadas à assistência à população local e à conquista de “corações e mentes”, pois não serão eles os beneficiários diretos dessas conquistas.

Com a restrição de recursos para atividades de CIMIC, tivemos que buscar outras formas de financiamento. As possibilidades que encontramos foram através do estabelecimento de parcerias com organizações civis internacionais, que dispusessem de recursos, e da solicitação de recursos financeiros através da apresentação de projetos à MINUSTAH. Entre estes, dois tipos de projetos eram possíveis: Projetos de Impacto Rápido (QIP)<sup>27</sup>, financiados pela Seção de Assuntos Cíveis da MINUSTAH, com capacidade de financiar projetos de até 100 mil dólares; e Projetos de Sensibilização<sup>28</sup>, financiados pelo CVR<sup>29</sup>, com capacidade de financiar projetos de até 2.500 dólares. Não tínhamos a possibilidade de executar QIPs, já que o ciclo destes projetos varia de 4 a 10 meses, e tínhamos a restrição de não passar nenhum projeto para o próximo contingente. Ficamos, então, limitados à liberação de verbas de pequeno valor para realizar

os projetos de sensibilização. Essa era basicamente a nossa única fonte de recursos financeiros para as atividades de CIMIC.

Ainda assim, apesar de ser uma fonte confiável de recursos, os projetos de sensibilização adicionavam um outro fator que dificultava o nosso trabalho: burocracia. Um estudo feito durante o contingente pelo 1º Ten canadense que era responsável pelas finanças do G9, revelou que nesses projetos, que possuíam um ciclo entre 8 e 14 semanas, apenas 15% do tempo era atribuído às atividades primárias em benefício direto à população haitiana. O restante do tempo era gasto em atividades burocráticas referentes ao projeto. Em resumo, muito tempo era gasto em relação aos benefícios entregues à população.

## **Em intervenções militares diretas em países estrangeiros, como as intervenções de coalizões no Iraque e no Afeganistão, há um total comprometimento político dos países com a operação militar e com a situação da população civil.**

Outra dificuldade encontrada foi a falta de especialistas funcionais e de militares do sexo feminino no G9. Os especialistas funcionais proporcionariam grande conhecimento e devido assessoramento e direcionamento em suas respectivas áreas de atuação. Especificamente no Haiti, seria de grande relevância possuir especialistas funcionais nas áreas de água, saneamento e higiene, engenharia civil e educação infantil, que eram as áreas em que mais atuávamos. Já a importância de se ter uma militar do segmento feminino no G9 se dá por causa da necessidade ou da oportunidade de interagirmos com mulheres haitianas, sendo elas líderes comunitárias ou somente populares em necessidade. Havia certo receio,

por parte de mulheres haitianas, de se dirigirem às bases brasileiras ou até mesmo de conversarem com os nossos militares em público. A presença de uma militar do sexo feminino facilitaria essa aproximação e a maior inclusão das mulheres nas atividades de CIMIC do BRABAT.

No entanto, outros aspectos facilitaram a nossa atuação. Em primeiro lugar, não herdamos nenhum projeto do contingente anterior, o que nos deu ampla liberdade para desenvolver os nossos próprios, sem restrições. Mas talvez o mais importante tenha sido o trabalho desenvolvido por todos os contingentes anteriores, não só na área de CIMIC, mas no sentido mais amplo possível. Desfrutávamos de total confiança e simpatia da população haitiana. Todas as nossas iniciativas eram vistas positivamente e eram extremamente bem recebidas pela população. Isso facilitou a aproximação dos nossos soldados com os haitianos e estabeleceu uma relação mútua de confiança e respeito. Éramos sempre o primeiro, e muitas vezes o único contingente militar que era procurado pela população para solicitações referentes a assuntos civis não relacionados a segurança. Quando não podíamos prestar auxílio pelo fato de a instituição solicitante estar fora de nossa AOR, os líderes comunitários simplesmente desistiam, ao invés de buscar o apoio do responsável pela AOR, tamanha era a confiança que depositavam no BRABAT. Em suma, seus corações e mentes já haviam sido conquistados pelo esforço contínuo dos 17 contingentes que nos antecederam.

## Conclusão

Do exposto, podemos concluir que as operações não cinéticas, especificamente a Coordenação Civil-Militar, crescem de importância na fase de transição de Operações de Paz. Isso se dá pelo fato de que, com a diminuição dos efetivos militares e com a progressiva transição das responsabilidades de segurança para o governo local, se diminui a capacidade e se retira, progressivamente, o encargo do componente militar de conduzir operações em larga escala. Áreas de responsabilidade sucessivamente maiores para contingentes paulatinamente menores exigem a adoção de medidas passivas de manutenção da segurança, em complemento às medidas ativas. Entre essas medidas passivas podemos incluir o desenvolvimento econômico e social local, que pode, em pequena escala e com escopo local, ser fomentado pelo



Atendimento médico realizado pelo BRABAT durante uma ACISO na AOR da 4ª Cia Fuz F Paz.

contingente militar. A conquista do apoio da população também aumenta a segurança da tropa envolvida diretamente em atividades de patrulhamento.

Na fase de transição, o foco das operações de CIMIC deve ser a transferência de conhecimentos e habilidades para a população, de forma que esta possa prosseguir em seu desenvolvimento econômico e social sem a presença da missão de paz. Também deve ter prioridade a transferência da liderança dos projetos e das atividades à própria população local, ou a instituições governamentais, como prefeituras e agências especializadas. Estes sim tem a obrigação de longo prazo de zelar pelo seu povo e pela sua comunidade, e devem ter o compromisso com os interesses e as necessidades das comunidades locais. Somente essa transferência de liderança e de responsabilidades fará com que o componente militar possa ser retirado da missão com relativa tranquilidade e segurança, e diminuirá a possibilidade de ressurgimento do conflito e a dependência local da missão de paz.

Para que isso ocorra de forma suave e controlada, é necessário, primeiro, que se conheça em detalhes o terreno em que se está atuando, especialmente o “terreno humano”. Também é necessário que haja coordenação com os outros componentes da missão de paz e com atores civis em geral, já que todos estão envolvidos de alguma forma com a transição da missão, e muitos estão planejando e conduzindo suas próprias estratégias para deixar o país. Com o aumento da ligação e do compartilhamento de informações, é possível integrar e coordenar as atividades de todos os atores presentes na AOR, com vistas a facilitar e potencializar as atividades de cada um.



Flagrante de crianças beneficiadas com alimentos durante atividade de ACISO do BRABAT 18.

No caso específico do Haiti, a contribuição do BRABAT para a fase de transição da missão, através de atividades de CIMIC, se deu principalmente mediante:

- ♦ A criação, ou a atualização, de mecanismos, processos e documentos para o desenvolvimento do conhecimento do “terreno humano” pela MINUSTAH;
- ♦ O aumento e o fomento das ligações e do compartilhamento de informações com atores civis, que possibilitou a coordenação de atividades e a correta e eficaz condução de projetos de suporte à população;
- ♦ A transferência de conhecimentos e habilidades para a população haitiana, visando seu desenvolvimento econômico e social, e a diminuição da sua dependência da MINUSTAH.

Ademais, as atividades de CIMIC contribuíram para a manutenção da imagem da tropa frente à população haitiana, que por vezes era maculada devido às restrições impostas à nossa atuação, que deveria ocorrer somente após a intervenção da PNH e da UNPOL. Para a população, era difícil entender por que as nossas tropas não intervinham imediatamente em determinadas situações, o que poderia gerar mal entendidos e

desconfiança. Mas tudo isso era mitigado por ações de CIMIC e pela crescente confiança e interação entre os líderes comunitários, a população em geral, e o contingente brasileiro.

Apesar das dificuldades encontradas, fomos sempre impulsionados pelas conquistas que herdamos de contingentes anteriores e constantemente motivados pela vontade e pela dedicação à causa da estabilização do Haiti. A possibilidade de participar dos esforços internacionais para a melhoria das condições de vida para a população do Haiti, e o profundo sentimento de cumprimento do dever, nos dava energia em todos os momentos em que o cansaço se abatia sobre nós.

Ao término da missão, os objetivos propostos haviam sido atingidos em sua plenitude, dentro das possibilidades e limitações — principalmente temporais — que balizavam a nossa atuação. Muito foi feito por poucos, em pouco tempo. Ao final do nosso desdobramento, havíamos modificado e aumentado o conhecimento dos militares do BRABAT 18 sobre CIMIC, finalizado o novo Levantamento Estratégico de Área, diminuído a quantidade de atividades de ACISO e

aumentado a quantidade de atividades de CIMIC, aumentado e fomentado a ligação e o compartilhamento de informações com atores civis, e empoderado e

transferido a liderança das atividades de CIMIC para o comando das SU. Isto é, tínhamos cumprido todos os objetivos definidos para o G9 antes da missão. ■

## Referências

1. United Nations Department of Peacekeeping Operations and United Nations Department of Field Support, *United Nations Peacekeeping Operations Principles and Guidelines (Capstone Doctrine)*, 2008, p.61.
2. Report of the Secretary-General on the United Nations Stabilization Mission in Haiti (S/2013/139\*).
3. United Nations Department of Peacekeeping Operations and United Nations Department of Field Support 2008, *Mission Start-up Field Guide for Senior Mission Managers of United Nations Peacekeeping Operations*, New York.
4. A definição de UN-CIMIC é: "[...] uma função militar que contribui para facilitar a interface do componente militar e dos componentes civis de uma missão integrada, assim como com os atores humanitários e de desenvolvimento na área da missão, para apoiar os objetivos da Missão da ONU". Civil-Military Coordination in UN Integrated Peacekeeping Missions (UN-CIMIC), Departamento de Operações de Paz, 2010.
5. A definição de UN-CMCoord é: "O diálogo e a interação essenciais entre atores civis e militares em emergências humanitárias, que são necessárias para a proteção e promoção dos princípios humanitários, para evitar competição, minimizar inconsistências e, quando apropriado, buscar objetivos comuns". *Guidelines on the Use of Foreign Military and Civil Defence Assets in Disaster Relief (Oslo Guidelines)*, Revisão 1.1, Novembro de 2007.
6. O UNCT é composto por todas as agências da ONU (mais a Organização Internacional para Migração - IOM) presentes e operantes em um dado país.
7. *Guidelines on the Use of Foreign Military and Civil Defence Assets in Disaster Relief (Oslo Guidelines)*, Revisão 1.1, Novembro de 2007.
8. *Guidelines for Civil-Military Coordination in Haiti*, Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, Julho de 2013.
9. MCDA na sigla oficial em inglês (*Military and Civil Defense Assets*).
10. Caracteriza-se uma Missão Integrada da ONU quando existe no país ou região, uma Missão de Paz Multidimensional da ONU (formada por um componente militar, um componente policial (UNPOL) e um ou mais componentes civis), além de um Time de Campo da ONU (United Nations Country Team-UNCT, que é formado pelas agências da ONU que não fazem parte da Missão de Paz).
11. "Civil-Military Coordination in UN Integrated Peacekeeping Missions", de Outubro de 2010.
12. Chefe do Componente Militar (Head of Military Component-HOMC).
13. *Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation (AJP-3.4.9)*, Edição A Versão 1, Fevereiro de 2013.
14. CIMIC Field Handbook, *Civil Military Co-operation Centre of Excellence*, 3ª Edição.
15. O plano estabelecia objetivos-chave nas seguintes áreas: Desenvolvimento da PNH, Construção da Capacidade Eleitoral, Estado de Direito e Direitos Humanos, e Governança.
16. *Report of the Secretary-General on the United Nations Stabilization Mission in Haiti (S/2012/678)*, Agosto de 2012.
17. Estado Final, em tradução livre.
18. Operation Order 001-12, Operation *Demen Miyò* (Operation *Better Tomorrow*), Maio de 2013.
19. Humanitarian Country Team. Composto pelas agências da ONU relevantes e por organizações humanitárias atuando no país, que se submetam a uma coordenação por parte da ONU.
20. "Conjunto de atividades de caráter temporário, episódico ou programado de assistência e auxílio às comunidades promovendo o espírito cívico e comunitário dos cidadãos, no país ou no exterior, desenvolvidas pelas organizações militares das forças armadas, nos diversos níveis de comando, com o aproveitamento dos recursos em pessoal, material e técnicas disponíveis, para resolver problemas imediatos e prementes. Além da natureza assistencial, também se insere como assunto civil e colabora nas operações psicológicas". Manual de Campanha, Operações em Ambiente Interagências (EB20-MC-10.201). Exército Brasileiro.
21. CIMIC Field Handbook, *Civil Military Co-operation Centre of Excellence*, 3ª Edição.
22. Considerações Civas no Estudo de Situação do Comandante Tático, de 20 de dezembro de 2012.
23. O OCHA possui o mandato de coordenar os esforços da comunidade humanitária em todo o mundo, incluindo a coordenação civil-militar humanitária.
24. Community Violence Reduction, seção da MINUSTAH para a Redução da Violência em Comunidades, considerada a 2ª geração do DDR.
25. *Cluster* é o termo representativo para um grupo de organizações humanitárias ligadas por uma atividade comum, que se voluntariam para participar de uma coordenação centralizada. Ex.: Todas as organizações que trabalham com água, saneamento e higiene são agrupadas (se voluntárias) no *Cluster de Água, Saneamento e Higiene*, também conhecido como *WASH Cluster*.
26. Annex to the Hague Convention (IV), *Regulations Respecting the Laws and Customs of War on Land*, 1907.
27. Quick Impact Project.
28. *Proposition de Sensibilisation*, no termo oficial da MINUSTAH em francês.
29. Idem 21.

# A Utilidade do Poder Cibernético

Ten Cel Kevin L. Parker,  
Força Aérea dos EUA

*O Ten Cel Kevin L. Parker, da Força Aérea dos EUA, comanda o 100º Regimento de Engenharia Civil na base da RAF em Mildenhall, Reino Unido. É bacharel em Engenharia Civil pela Texas A&M University; mestre em Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Webster University; e mestre em Arte e Ciência Operacional Militar e em Estratégia Militar pela Air University. Serviu em missões na Arábia Saudita, no Quirguistão e, em duas ocasiões, no Iraque.*

**D**ecorridos mais de 50 anos, a Guerra da Coreia não terminou oficialmente, mas barragens de artilharia raramente atravessam a zona desmilitarizada<sup>1</sup>. As Forças norte-americanas continuam a combater no Afeganistão após mais de uma década, sem nenhuma declaração formal de guerra<sup>2</sup>. Um outro conflito transcorre hoje sem munições nem declarações. Nele, os adversários dos EUA conduzem sondagens, ataques e assaltos diariamente<sup>3</sup>. As ofensivas não são visíveis nem audíveis, mas são tão reais quanto granadas ou dispositivos explosivos improvisados. Esse conflito ocorre diariamente no ciberespaço, ou espaço cibernético.

Para cumprir seu objetivo de defender o país e promover os interesses nacionais, as Forças Armadas

dos Estados Unidos da América (EUA) enfrentam um complexo ambiente de segurança que requer uma participação cada vez maior no ciberespaço<sup>4</sup>. Por essa razão, o Departamento de Defesa dos EUA hoje o considera um domínio operacional<sup>5</sup>. À semelhança de outros domínios, o ciberespaço tem seu conjunto próprio de características. Esses atributos apresentam vantagens especiais e limitações correspondentes. Conforme o caráter da guerra muda, compreender a utilidade do poder cibernético requer uma avaliação de suas vantagens e limitações em possíveis contextos estratégicos.

## Definições de Ciberespaço e Poder Cibernético

O ciberespaço (espaço cibernético) e o poder cibernético são

definidos de várias maneiras, mas até a importância de se estabelecer uma definição é objeto de debate. Daniel Kuehl chegou a compilar 14 definições diferentes para ciberespaço, oriundas de diversas fontes, mas acabou concluindo que deveria propor sua própria versão<sup>6</sup>. É fundamental que haja uma definição exata? Em organizações burocráticas, as definições importam por facilitarem uma divisão clara de papéis e missões entre os Departamentos e as Forças Singulares. No Departamento de Defesa, um certo grau de duplicação de esforços talvez seja desejável, mas acarreta um alto custo. Portanto, é preciso estabelecer definições para facilitar as rigorosas análises que são essenciais à estipulação de limites organizacionais e orçamentos<sup>7</sup>. Na execução das funções atribuídas, as

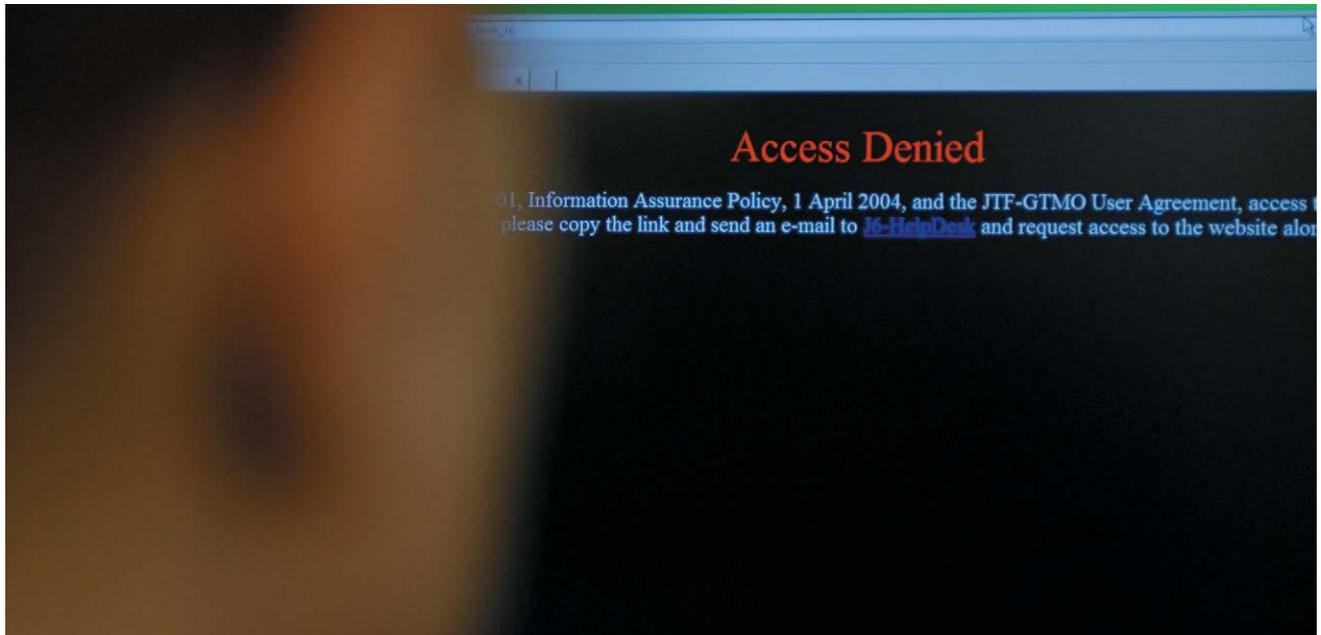
definições têm grande importância para a comunicação e coordenação entre organizações.

Por mais importante que sejam, é difícil propor definições precisas que satisfaçam a todos os pontos de vista e contextos. Suponha, por exemplo, que se defina “mar” como sendo o conjunto de todos os oceanos do mundo. Essa definição não é clara o suficiente para demarcar baías ou canais. Ainda que pareça ser algo sem importância, a ambiguidade tem grandes consequências para organizações cuja jurisdição seja demarcada pela margem de um rio. Ao contrário do mar, a internet é um fenômeno relativamente novo, que continua a crescer e a evoluir rapidamente. Talvez seja inútil buscar definições de ciberespaço e poder cibernético que resolvam todas as questões. David Lonsdale propôs

O Comando Cibernético dos EUA realizou um exercício cibernético conjunto em novembro de 2011 na Base Aérea de Nellis, Nevada. O exercício contou com a participação de aproximadamente 300 profissionais de cibernética e tecnologia da informação, 02 Nov 11.

Exército dos EUA





Acesso Negado! O setor de Garantia da Segurança das Informações da Divisão Conjunta de Computadores e Cibernética opera *proxies* para proteger os servidores da Força-Tarefa Conjunta Guantánamo contra sites maliciosos. Esse setor defende os servidores da Força-Tarefa Conjunta contra ameaças internas e externas, ao mesmo tempo que garante sua conformidade com procedimentos e políticas da Agência de Sistemas de Informações do Departamento de Defesa, Exército dos EUA e Comando Sul dos EUA, Baía de Guantánamo, Cuba 08 Jul 08.

Marinha dos EUA

que, de uma perspectiva estratégica, definições não importam muito. A seu ver, “o que realmente importa é enxergar a *infosfera* como um lugar que existe, entender sua natureza e considerá-la como algo passível de ser manipulado e utilizado para vantagem estratégica”<sup>8</sup>. As definições adiante são coerentes com a ótica de Lonsdale e suficientes para os fins desta discussão, mas é improvável que satisfaçam profissionais que queiram aplicá-las fora de uma perspectiva estratégica.

*Ciberespaço ou espaço cibernético*: o domínio que existe para a inserção, armazenamento, transmissão e extração de informações utilizando o espectro eletromagnético. Inclui todos os tipos de *hardware*, *software* e mídias de transmissão utilizados, desde os dados inseridos por um “iniciador” (ex.: pressionando teclas, falando ao microfone ou escaneando documentos) até a apresentação das informações à percepção do usuário (ex.: imagens na tela, sons emitidos pelos alto-falantes ou reprodução de um documento) ou

alguma outra ação (ex.: guiar um veículo não tripulado ou fechar válvulas).

*Poder cibernético*: O potencial para utilizar o ciberespaço para obter os resultados desejados<sup>9</sup>.

## Vantagens de Empregar o Poder Cibernético

Considerando essas definições suficientes para esta discussão, analisemos as vantagens das operações por meio do ciberespaço.

**O ciberespaço proporciona um alcance mundial.** O número de pessoas, lugares e sistemas interligados pelo ciberespaço vem crescendo aceleradamente<sup>10</sup>. Essas conexões aumentam a capacidade das Forças Armadas para alcançar pessoas, lugares e sistemas em todo o mundo. Atuar no ciberespaço possibilita o acesso a áreas negadas em outros domínios. Os defensores iniciais do poder aéreo alegaram que os aviões ofereciam uma alternativa ao emprego de tropas terrestres e eram capazes de ultrapassar as defesas do inimigo e atacar os centros de poder

diretamente<sup>11</sup>. Sistemas sofisticados de defesa antiaérea evoluíram rapidamente, aumentando o risco para a condução de ataques aéreos e diminuindo sua vantagem. Apesar de existirem defesas cibernéticas, o ciberespaço hoje oferece a vantagem de acesso a áreas contestadas, sem colocar os operadores em perigo. Um exemplo em que o ciberespaço foi utilizado para alcançar diretamente os decisores inimigos foi um evento ocorrido em 2003, antes da invasão norte-americana do Iraque. O Comando Central dos EUA teria, supostamente, enviado um *e-mail* aos oficiais iraquianos pela rede sigilosa, orientando-lhes a deixar seus postos<sup>12</sup>. Nenhum outro domínio teve tamanho alcance com tão pouco risco.

**O ciberespaço possibilita ações rápidas e concentração.** O ciberespaço não só permite um alcance mundial, mas sua velocidade é inigualável. Embora as forças aéreas possam alcançar praticamente qualquer parte do mundo com o reabastecimento aéreo, chegar até o local desejado pode levar horas. A existência de bases avançadas talvez reduza o tempo de resposta a alguns minutos, mas as informações transmitidas por cabos de fibra óptica viajam, literalmente, à velocidade da luz. Os iniciadores de ataques cibernéticos podem alcançar concentração com a ajuda de outros computadores. Ao distribuir, discretamente, um vírus treinado para responder a comandos, milhares de computadores em uma *botnet* (rede de computadores infectados) podem iniciar, instantaneamente, um ataque distribuído de negação de serviço. Os atores envolvidos

podem persuadir outros usuários a aderir à sua causa voluntariamente, como no caso dos “hackers patrióticos” russos, que participaram dos ataques contra a Estônia em 2007<sup>13</sup>. Com essas técnicas, grandes populações interconectadas poderiam ser mobilizadas em uma escala inédita em termos de massa, tempo e concentração<sup>14</sup>.

**O ciberespaço permite o anonimato.** Os criadores da internet priorizaram a descentralização, desenvolvendo sua estrutura com base na confiança mútua entre seus poucos usuários<sup>15</sup>. Nas décadas desde sua criação, o número de usuários e finalidades cresceu exponencialmente, indo muito além da concepção original<sup>16</sup>. O sistema resultante faz com que seja muito difícil seguir um rastro de evidências e identificar um usuário<sup>17</sup>. O anonimato permite liberdade de ação, dificultando a atribuição de responsabilidade.

## Defender-se contra ataques cibernéticos requer mais que firewalls.

**O ciberespaço favorece a ofensiva.** Na época de Clausewitz, a defesa se destacava, mas, em função das vantagens enumeradas, o ciberespaço atualmente favorece o ataque<sup>18</sup>.

Historicamente, vantagens adquiridas com saltos tecnológicos vão diminuindo com o tempo<sup>19</sup>. Contudo, as atuais circunstâncias obrigam defensores a enfrentar

ataques rápidos e concentrados, auxiliados por vulnerabilidades de segurança estruturais, intrínsecas à arquitetura do ciberespaço.

**O ciberespaço amplia o espectro de armas não letais.** Joseph Nye descreveu uma tendência, especialmente em democracias, ao antimilitarismo, o que torna o emprego da força “uma escolha politicamente arriscada”<sup>20</sup>. O desejo de limitar danos colaterais tem sido, com frequência, foco de atenção nas operações da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), mas ele não se restringe a contrainsurgências<sup>21</sup>. As munições guiadas de precisão e as bombas de pequeno diâmetro são fruto de esforços para aumentar capacidades de ataque com um menor risco de danos colaterais. Os ataques cibernéticos oferecem meios não letais de ação direta contra um adversário<sup>22</sup>. As vantagens do poder cibernético podem parecer tentadoras para os formuladores de políticas, mas esse entusiasmo precisa ser moderado por um entendimento das limitações existentes. A mais óbvia é o fato de que um adversário pode utilizar todas as mesmas vantagens para atacá-lo. Outra limitação evidente é seu grau mínimo de influência sobre adversários que não estejam conectados à rede. Por outro lado, quanto mais uma organização depender do ciberespaço, mais vulnerável ficará a um ataque cibernético. Há três outras limitações a serem consideradas.

**Os ataques no ciberespaço contam fortemente com efeitos de segunda ordem.** Utilizando os termos propostos por Thomas Schelling, não há opções de emprego de força bruta por meio do

ciberespaço; assim as operações cibernéticas apoiam-se na coerção<sup>23</sup>. Os exércitos continentais podem ocupar um terreno e conquistar objetivos pela força bruta, mas o êxito nas operações pelo ciberespaço muitas vezes dependem de como os adversários reagem a informações fornecidas, alteradas ou omitidas. É possível conduzir ataques cibernéticos que criem efeitos cinéticos, como comandos destrutivos enviados a sistemas de controle industriais. Contudo, o caso especial do código malicioso que causou a explosão de um oleoduto russo e o emprego do *worm Stuxnet* para paralisar os processos de uma usina nuclear iraniana não eram objetivos finais<sup>24</sup>. Neste último caso, apenas os dirigentes iranianos poderiam tomar a decisão de abandonar atividades ligadas à tecnologia nuclear. Os ataques cibernéticos muitas vezes contam com efeitos de segunda ordem imprevisíveis, à semelhança dos bombardeios estratégicos na Segunda Guerra Mundial, que não foram capazes de destruir o moral<sup>25</sup>. Se o Contra-Almirante Wylie estiver certo quanto à guerra ser uma questão de controle e “sua principal ferramenta [...] [ser] o homem em cena, com uma arma”, as operações no ciberespaço só podem conferir uma forma menor de controle<sup>26</sup>. Evgeny Morozov afirmou: “São as pessoas, e não mensagens no *Twitter*, que derrubam governos”<sup>27</sup>.

**Os ataques cibernéticos arriscam gerar consequências imprevistas.** Da mesma forma que atingir o sistema de abastecimento de energia de uma base militar pode ter ramificações para uma

população mais ampla, é difícil limitar efeitos no ciberespaço interligado. Os instrutores de tiro ensinam os atiradores a considerar seu máximo alcance e o que está além dos objetivos. Sem mapas para todos os sistemas, isso se torna impossível no ciberespaço.

**É possível defender-se contra ataques cibernéticos.** A atual vantagem ofensiva não inutiliza todos os tipos de defesa. Ainda que intrusões decorrentes de ataques sofisticados e persistentes sejam inevitáveis, algumas medidas defensivas oferecem certa proteção (ex.: controles de segurança física, restrição ao acesso de usuários, filtros e *software* antivírus e *firewalls*). A redundância e a duplicação são estratégias voltadas à resiliência, ou capacidade de recuperação, que podem dissuadir alguns potenciais agressores ao fazerem com que seja inútil atacar<sup>28</sup>. A possibilidade de represálias pelo ciberespaço ou por outros meios também pode reforçar a dissuasão<sup>29</sup>. Ainda que a defesa esteja, atualmente, em desvantagem, a ofensiva não tem total liberdade de ação no ciberespaço.

## Expectativas e Recomendações

As vantagens e limitações do emprego do poder cibernético servem de base a expectativas para o futuro e a algumas recomendações para as Forças Armadas.

**Não conte com o estabelecimento de uma política clara e abrangente no futuro próximo.**<sup>30</sup> Uma estratégia norte-americana abrangente para o uso de armas nucleares só foi criada 15 depois de serem empregadas pela primeira

vez, e um prazo maior pode ser necessário para a formulação de uma política clara e abrangente quanto ao ciberespaço<sup>31</sup>. Diferentes interesses colidem no ciberespaço, obrigando os formuladores de políticas a tratar de conceitos que o povo norte-americano tem, tradicionalmente, dificuldade em resolver. O ciberespaço, como a política externa, expõe a tensão entre optar pelo realismo político em um sistema desgovernado e anárquico e aspirar ao ideal liberal de segurança pelo reconhecimento mútuo de direitos naturais. Políticas relativas ao ciberespaço exigem que se avaliem diversas prioridades baseadas em valores considerados importantes como direitos de propriedade intelectual, o papel do governo no comércio, a aplicação da lei, a liberdade de expressão, os interesses de segurança nacional e a privacidade pessoal. Nenhuma dessas questões é nova. O ciberespaço simplesmente as conecta e as apresenta a partir de novos ângulos. Por exemplo, os direitos de liberdade de expressão podem não incluir o direito de gritar “incêndio” falsamente em um teatro lotado, mas, pelo ciberespaço, todas as palavras são transmitidas a um “teatro” mundial lotado<sup>32</sup>.

Fora do âmbito nacional, o acesso à internet cria pelo menos um dilema significativo de política externa. Embora possa ajudar a mobilizar e a fortalecer dissidentes que vivam sob governos repressores, também pode proporcionar a dirigentes autoritários mais ferramentas de controle sobre a população<sup>33</sup>. Separar essas questões em novos contextos não será, provavelmente, algo que possa ser feito tão



rápido. Talvez requeira várias tentativas e só ocorra durante crises. Enquanto isso, as Forças Armadas devem continuar a desenvolver capacidades para atuar por meio do ciberespaço em conformidade com as atuais políticas.

**Conduza a defesa em profundidade — camadas internas.** Conquistar a resiliência, ou capacidade de recuperação, requer avaliar situações de dependência e vulnerabilidades em todos os níveis. Indo do âmbito interno, atrás do *firewall*, ao externo, a defesa começa no nível da menor unidade. As organizações e funções devem ter uma capacidade de recuperação suficiente para sofrerem ataques e continuarem operando. Em uma época de orçamentos cada vez menores, os decisores buscarão eficiências por meio da tecnologia<sup>34</sup>. Portanto, a cautela exige que parte da economia obtida com essas

eficiências seja reinvestida para avaliar e compensar as vulnerabilidades criadas por novos tipos de dependência tecnológica<sup>35</sup>. Os futuros jogos de guerra devem não só avaliar o que as novas tecnologias podem proporcionar, mas também considerar como todas as capacidades seriam afetadas caso o acesso ao ciberespaço fosse negado.

Fora as responsabilidades básicas de usuário, as Forças que proveem defesa contra ataques cibernéticos requerem organizações e estruturas de comando específicas à sua função. Martin van Creveld descreveu evoluções históricas de comando e avanços tecnológicos. Com base nessa análise, os líderes militares do setor de defesa cibernética devem resistir ao ímpeto, possibilitado pela tecnologia, de centralizar e controlar todas as informações disponíveis no escalo mais elevado. Em vez disso,

Secretário do Exército John McHugh assiste a um *briefing* apresentado por oficiais do estado-maior do Comando Cibernético do Exército dos EUA, Forte Belvoir, Virgínia, 02 Abr 12.

Exército dos EUA

suas organizações devem agir de forma semi-independente, definir limiares de decisão baixos, implementar uma divulgação constante de informações e utilizar comunicações formais e informais<sup>36</sup>. Esses métodos podem aprimorar o “contínuo aprendizado baseado na tentativa e erro, que é essencial para desenvolver, coletivamente, um entendimento sobre surpresas incapacitadoras” e diminuir os tempos de resposta<sup>37</sup>. As estruturas de rede podem ser mais adequadas para esse tipo de tarefa que as tradicionais estruturas hierárquicas militares<sup>38</sup>. Independentemente da estrutura, a liderança militar deve estar disposta a deixar a tradição em segundo plano e a organizar as tarefas de suas defesas com o objetivo de efetividade contra ataques cibernéticos<sup>39</sup>. Afinal, as armas “não triunfam no combate; ao contrário,

o sucesso é o produto de sistemas de armas com a *interface* homem-máquina; seus serviços de apoio de diversos tipos; e a organização, doutrina e adiestramento que os lançam em combate”<sup>40</sup>.

**Conduza a defesa em profundidade — camadas externas.** Defender-se contra ataques cibernéticos requer mais que *firewalls*. Ampliar a defesa em profundidade requer utilizar a influência de forma criativa. O Departamento de Defesa não tem posse ou jurisdição sobre os setores civis que operam a infraestrutura da internet e que desenvolvem *hardware* e programas de *software*. Entretanto, os sistemas do Departamento de Defesa são vulneráveis a ataques cibernéticos por ambos esses canais, que estão fora de seu controle<sup>41</sup>. Richard Clarke recomendou regulamentos federais, a começar com o *backbone*

Oficiais de Ligação no Centro Conjunto de Controle Cibernético durante a Operação *Deuce Lightning* recebem uma atualização sobre a Lista de Sincronização de Eventos da Missão, Grafenwoehr, Alemanha (23 Fev 11)

Exército dos EUA, Lawrence Torres III



da internet, como melhor forma de superar vulnerabilidades sistêmicas<sup>42</sup>. Reações negativas a possíveis leis sobre atividades na internet ilustram a natureza problemática da regulamentação<sup>43</sup>. Assim, como pode o Departamento de Defesa efetuar mudanças em áreas aparentemente fora de seu controle? Qualquer que seja o rótulo adotado — “poder persuasivo” ou “conquista amigável do ciberespaço” — a resposta está em explorar meios<sup>44</sup>.

Um dos principais meios que o Departamento de Defesa possui para esse fim é seu poder de compra. Em 2011, o Departamento gastou mais de US\$ 375 bilhões em contratos<sup>45</sup>. As Forças Armadas devem, é claro, usar seu poder aquisitivo para insistir em rigorosos padrões de segurança ao comprar *hardware* e *software*. Entretanto, também pode usar o processo de aquisições para reduzir vulnerabilidades com sua utilização de terceirizados na defesa. Da mesma forma que os requisitos detalhados para a classificação de documentos, os contratos devem especificar protocolos de segurança de rede para todas as firmas contratadas e seus fornecedores, independentemente dos serviços prestados. A manutenção de protocolos de segurança mais rigorosos que os padrões da indústria deve tornar-se uma condição para contratos lucrativos. Por meio de seus contratos, de seus aliados e de sua posição como maior empregador do país, o Departamento de Defesa pode utilizar preferências para melhorar suas defesas na camada externa<sup>46</sup>.

**Desenvolva uma defesa ofensiva.** Até na guerra defensiva, Clausewitz reconheceu a

necessidade de uma ofensiva para opor-se aos ataques do inimigo e obter a vitória<sup>47</sup>. Fortes capacidades ofensivas podem reforçar a dissuasão ao afetar o cálculo de decisão do adversário<sup>48</sup>. O Departamento de Defesa deve preparar-se para contingências que requeiram apoio ofensivo a outros domínios ou ações independentes por meio do ciberespaço.

As Forças Armadas devem desenvolver capacidades ofensivas para cenários potenciais, mas definir, intencionalmente, seus preparativos como defesa. É importante transmitir uma postura defensiva para evitar acelerar uma corrida armamentista cibernética inspirada em um dilema de segurança, a qual já pode ter começado<sup>49</sup>. Ao que consta, mais de 20 países possuem alguma capacidade para a guerra cibernética<sup>50</sup>. Mesmo que seja tarde demais para retardar o desenvolvimento ofensivo de outros, continua sendo importante controlar a narrativa<sup>51</sup>. Da mesma forma que a designação “Departamento de Defesa” comunica uma mensagem diferente que o nome anterior — “Departamento da Guerra” — desenvolver capacidades defensivas para bloquear agressores cibernéticos soa bem melhor que desenvolver capacidades ofensivas para “nocautear [o inimigo] no primeiro round”<sup>52</sup>.

**Não tenha a expectativa de que haja mudanças rápidas na ordem internacional ou na natureza da guerra.** Sem dúvida, o mundo está mudando, mas a ordem internacional não é algo que se transforme da noite para o dia. Nye detalhou mudanças decorrentes da globalização

e da disseminação de tecnologias da informação, incluindo a difusão do poder norte-americano para nações em ascensão e atores não estatais. Entretanto, ele alegou que não se tratava de uma “narrativa de declínio”, afirmando: “É improvável que os EUA sofram um declínio como na Roma antiga ou que sejam ultrapassados por uma outra nação”<sup>53</sup>. Adaptar-se às tendências atuais é algo necessário, mas mudanças no ambiente estratégico não são tão drásticas quanto alguns declaram.

Da mesma forma, alguns aspectos da guerra mudam com o tempo, mas sua natureza permanece constante. Clausewitz recomendou que o planejamento levasse em conta o caráter contemporâneo da guerra<sup>54</sup>. Avanços no ciberespaço vêm transformando o caráter da guerra, sem, porém, ofuscar totalmente os meios tradicionais. Sir John Slessor observou: “Se existe uma postura mais perigosa que pressupor que uma futura guerra será exatamente como a anterior, é imaginar que ela será tão diferente que se possa ignorar todas as lições extraídas desta última”<sup>55</sup>. Além disso, Lonsdale recomendou que se explorassem avanços no ciberespaço, mas não se “esperasse que essas mudanças fossem alterar a natureza da guerra”<sup>56</sup>. As guerras continuarão a ser regidas pela política, afetadas pelo acaso e travadas por pessoas, mesmo que pelo ciberespaço<sup>57</sup>.

**Não prometa mais do que possa cumprir.** Defensores do emprego do poder cibernético devem conter seu entusiasmo de modo a enxergar que sua utilidade só existe em um contexto estratégico. Colin Gray afirmou que os entusiastas do poder aéreo “praticamente levaram

o governo e o público a fazerem as perguntas erradas e a impor padrões irrelevantes, de uma efetividade super-heroica, ao desempenho da Força Aérea”<sup>58</sup>. Ao promover capacidades estratégicas, independentes e decisivas, os defensores do poder aéreo frequentemente deixaram de atender a tais expectativas exageradas em conflitos reais. Podem ter existido contextos estratégicos em que o poder aéreo, por si só, poderia obter efeitos estratégicos. Com mais frequência, porém, o poder aéreo é apenas uma das muitas ferramentas empregadas.

O mesmo se aplica ao poder cibernético. Gray alegou: “Quando uma nova forma de guerra é analisada e debatida, pode ser difícil persuadir os profetas que uma

potencial eficácia não precisa ser definitiva”<sup>59</sup>. Defensores do poder cibernético devem reconhecer não apenas suas vantagens, como também suas limitações, aplicadas a um contexto estratégico.

## Conclusão

Se o poder cibernético representa o potencial de usar o ciberespaço para obter os resultados desejados, então o contexto estratégico é chave para entender sua utilidade. A liderança militar deve avaliar seriamente quais as contribuições para a obtenção dos resultados finais, advindas de modificações das características da guerra, a partir de uma maior integração do poder cibernético no combate, ao lado de outros domínios. Os decisores

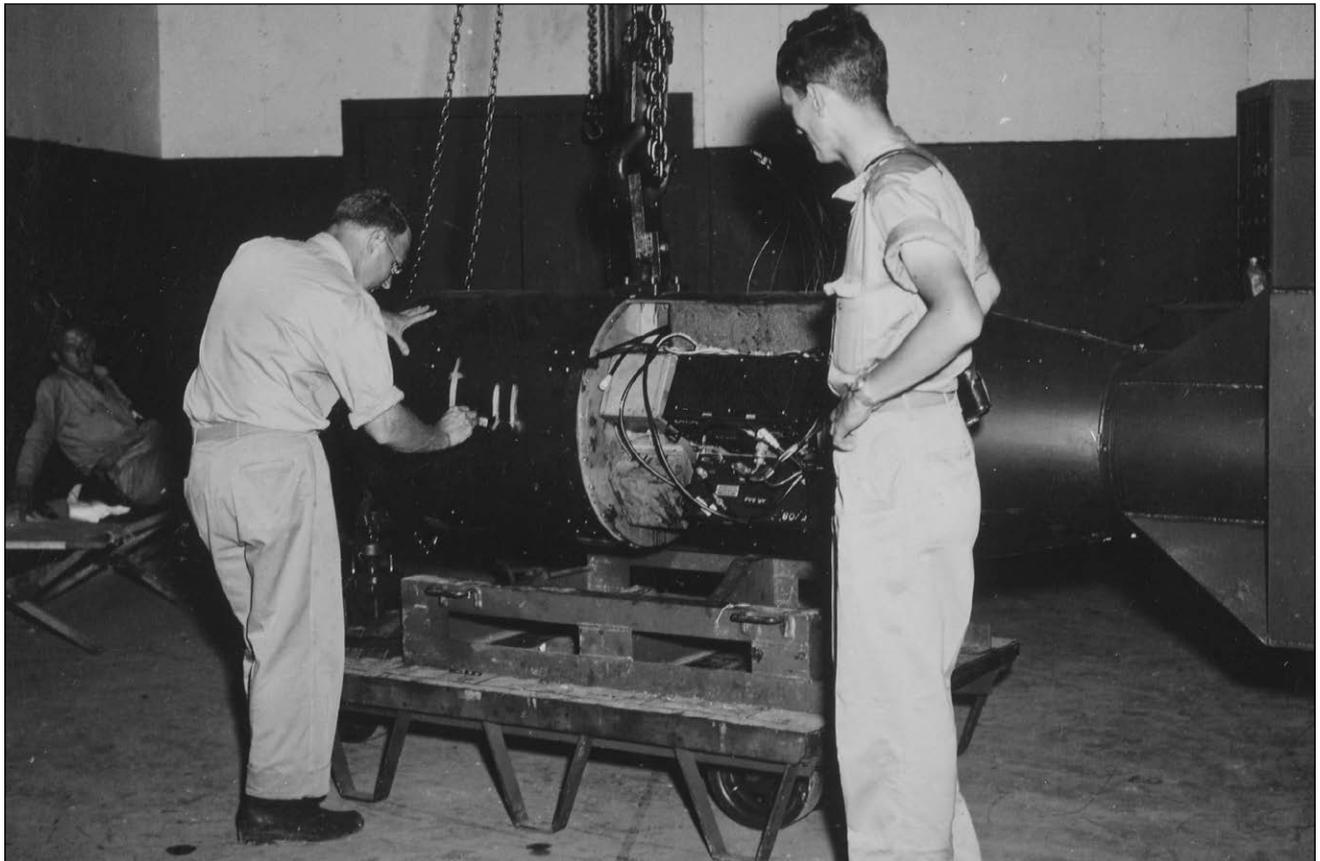
devem avaliar as oportunidades e vantagens que o ciberespaço apresenta em comparação às vulnerabilidades e limitações das operações em tal domínio. Sir Arthur Tedder desprezava o debate sobre a possibilidade de que uma ou outra Força Singular fosse, por si só, capaz de vencer guerras. Insistiu: “Todos os três componentes da Defesa estão, inevitavelmente, envolvidos, embora o equilíbrio correto entre eles possa e vá variar”<sup>60</sup>. As guerras da atualidade podem envolver outros componentes, mas o conceito de Tedder, de aplicar uma combinação de ferramentas com base em suas vantagens e limitações no contexto estratégico, continua sendo um bom conselho. ■

---

## Referências

1. Chico Harlan, “Korean DMZ troops exchange gunfire”, *Washington Post*, 30 Oct. 2010. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/10/29/AR2010102906427.html>. Ocasionalmente, há disparos na zona desmilitarizada, mas essas ocorrências são raras.
2. Veja *Authorization for Use of Military Force*, Public Law 107-40, 107th Cong., 18 Sept. 2001. Disponível em: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ40/html/PLAW-107publ40.htm>. O emprego da força militar no Afeganistão foi autorizado pelo Congresso dos EUA em 2001 por meio da Lei 107-40, que não inclui uma declaração de guerra.
3. “Os sistemas do Departamento de Defesa são sondados por usuários não autorizados aproximadamente 250.000 vezes por hora, mais de 6 milhões de vezes diariamente.” Gen Keith Alexander, director, National Security Agency and Commander, U.S. Cyber Command (remarks, Center for Strategic and International Studies Cybersecurity Policy Debate Series: US Cybersecurity Policy and the Role of US Cybercom, Washington, DC, 3 Jun. 2010, 5) [http://www.nsa.gov/public\\_info/files/speeches\\_testimonies/100603\\_alexander\\_transcript.pdf](http://www.nsa.gov/public_info/files/speeches_testimonies/100603_alexander_transcript.pdf).
4. “A finalidade deste documento é fornecer os métodos e meios pelos quais nossas Forças Armadas irão promover nossos interesses nacionais permanentes [...] e cumprir os objetivos de defesa na Revisão Quadrienal da Defesa de 2010”. Joint Chiefs of Staff, *The National Military Strategy of the United States of America, 2011: Redefining America’s Military Leadership* (Washington, DC: United States Government Printing Office [GPO], 8 February 2011), p. i.
5. DOD, *DOD Strategy for Operating in Cyberspace* (Washington, DC: GPO, July 2011), p. 5.
6. Daniel T. Kuehl, “From Cyberspace to Cyberpower: Defining the Problem”, in *Cyberpower and National Security*, eds. Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr e Larry K. Wentz (Dulles, VA: Potomac Books, 2009): p. 26-28.
7. Staff Report to the Senate Committee on Armed Services, *Defense Organization: The Need for Change*, 99th Cong., 1st sess., 1985, Committee Print, p. 442-44.
8. David J. Lonsdale, *The Nature of War in the Information Age: Clausewitzian Future* (London: Frank Cass, 2004), p. 182.
9. Veja Joseph S. Nye Jr., *The Future of Power* (New York: PublicAffairs, 2011), p. 123. Esta definição foi influenciada pela obra de Nye.
10. “From 2000 to 2010, global Internet usage increased from 360 million to over 2 billion people”, DOD Strategy for Operating in Cyberspace, 1.
11. Giulio Douhet, *The Command of the Air* (Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press, 2009), p. 9.
12. Richard A. Clarke e Robert K. Knake, *Cyber War: The Next Threat to National Security and What To Do About It* (New York: HarperCollins Publisher, 2010), p. 9-10.
13. Nye, p. 126.
14. Audrey Kurth Cronin, “Cyber-Mobilization: The New Levée en Masse”, *Parameters* (Summer 2006): p. 77-87.
15. Clarke e Knake, p. 81-84.

16. Veja Clarke e Knake, p. 84-85. Tendências no número de dispositivos conectados à internet ameaçam utilizar todos os 4,29 bilhões de endereços disponíveis com base no sistema original de numeração de 32 bits.
17. Clay Wilson, "Cyber Crime", in *Cyberpower and National Security*, eds. Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr, Larry Wentz (Washington, DC: NDU Press, 2009), p. 428.
18. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), p. 357; John B. Sheldon, "Deciphering Cyberpower: Strategic Purpose in Peace and War", *Strategic Studies Quarterly* (Summer 2011): p. 98.
19. Martin van Creveld, *Command in War* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), p. 231.
20. Nye, p. 30.
21. Dexter Filkins, "US Tightens Airstrike Policy in Afghanistan", *New York Times*, 21 Jun. 2009. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2009/06/22/world/asia/22airstrikes.html>.
22. "Vamos aprimorar nossas capacidades relativas ao ciberespaço de modo que possam obter efeitos significativos e proporcionais a um menor custo e impacto colateral." Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *The National Military Strategy of the United States of America 2011: Redefining America's Military Leadership*, (Washington, DC: GPO, 2011), p. 19.
23. Thomas C. Schelling, *Arms and Influence* (New Haven, CT: Yale University, 2008), p. 2-4.
24. Sobre o oleoduto russo, veja Clarke e Knake, 93; sobre o Stuxnet, veja Nye, p. 127.
25. Lonsdale, p. 143-45.
26. Rear Adm. J.C. Wylie, *Military Strategy: A General Theory of Power Control* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1989), p. 74.
27. Evgeny Morozov, *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom* (New York: PublicAffairs, 2011), p. 19.
28. Nye, p. 147.
29. Richard L. Kugler, "Deterrence of Cyber Attacks", *Cyberpower and National Security*, eds. Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr, and Larry K. Wentz (Washington, DC: NDU Press, 2009), p. 320.
30. Veja *United States Office of the President, International Strategy for Cyberspace: Prosperity, Security, and Openness in a Networked World*, Maio 2011.
31. Veja Clarke e Knake, p. 155. A estratégia internacional em relação ao ciberespaço trata da diplomacia, defesa e desenvolvimento no ciberespaço, mas não descreve as prioridades relativas para interesses conflitantes quanto às políticas.
32. Os direitos e respectivos limites relativos à liberdade de expressão que constam da Primeira Emenda Constitucional têm sido objeto de debate há décadas. A noção de "Gritar incêndio em um teatro lotado" se origina de um processo do Supremo Tribunal dos EUA, em 1919, "Schenck v. United States". O Juiz Oliver Wendell Holmes estabeleceu o contexto como sendo relevante para restringir a liberdade de expressão. Um teste de "ação ilícita iminente" substituiu seu teste de "perigo claro e presente" em 1969, [http://www.pbs.org/wnet/supremecourt/capitalism/landmark\\_schenck.html](http://www.pbs.org/wnet/supremecourt/capitalism/landmark_schenck.html).
33. Morozov, p. 28.
34. "As atuais capacidades da tecnologia da informação tornaram essa visão [de logística de precisão] possível, e a futura demanda por eficiência tornou a necessidade urgente." Gen. Norton Schwartz, chief of staff, U.S. Air Force, "Toward More Efficient Military Logistics", discurso em 29 mar. 2011, durante 27th Annual Logistics Conference and Exhibition, Miami, Flórida. Disponível em: <http://www.af.mil/shared/media/document/AFD-110330-053.pdf>.
35. Chris C. Demchak, *Wars of Disruption and Resilience: Cybered Conflict, Power, and National Security* (Athens, GA: University of Georgia Press, 2011), p. 44.
36. Van Creveld, p. 269-70.
37. Demchak, p. 73.
38. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York: Columbia University Press, 2009), p. 228-29.
39. See R.A. Ratcliff, *Delusions of Intelligence: Enigma, Ultra, and the End of Secure Ciphers* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), p. 229-30. A criptoanálise Enigma, conduzida pelos aliados durante a Segunda Guerra Mundial oferece um bom exemplo de organização criativa de tarefas sem um hierarquia rígida.
40. Colin S. Gray, *Explorations in Strategy* (Westport, CT: Praeger, 1996), p. 133.
41. *DOD Strategy for Operating in Cyberspace*, p. 8.
42. Clarke e Knake, p. 160.
43. Geoffrey A. Fowler, "Wikipedia, Google Go Black to Protest SOPA", *Wall Street Journal*, 18 Jan. 2012, [http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204555904577167873208040252.html?mod=WSJ\\_Tech\\_LEADTop](http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204555904577167873208040252.html?mod=WSJ_Tech_LEADTop); Associated Press, "White House objects to legislation that would undermine 'dynamic' Internet", *Washington Post*, 14 Jan. 2012, [http://www.washingtonpost.com/politics/courts-law/white-house-objects-to-legislation-that-would-undermine-dynamicinternet/2012/01/14/gIQAJsFcyP\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/politics/courts-law/white-house-objects-to-legislation-that-would-undermine-dynamicinternet/2012/01/14/gIQAJsFcyP_story.html).
44. "Soft power" (poder persuasivo ou brando), veja Nye, p. 81-82; "friendly conquest" (conquista amigável), veja Martin C. Libicki, *Conquest in Cyberspace: National Security and Information Warfare* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007), p. 166.
45. U.S. Government, USASpending.gov official Web site, "Prime Award Spending Data", <http://www.usaspending.gov/explore?carryfilters=on> (18 Jan. 2012). "2011" se refere ao exercício fiscal.
46. DOD Web site, "About the Department of Defense", <http://www.defense.gov/about> (18 Jan. 2012). O Departamento de Defesa emprega 1,4 milhão de militares da ativa, 1.1 milhão de militares da Guarda Nacional/Reserva e 718.000 funcionários civis.
47. Clausewitz, p. 357.
48. Kugler, "Deterrence of Cyber Attacks", p. 335.
49. "Muitos observadores sustentam que vários atores vêm desenvolvendo capacidades avançadas de ataque cibernético." Ibid., p. 337.
50. Clarke e Knake, p. 144.
51. "As narrativas são particularmente importantes para enquadrar questões de formas persuasivas." Nye, p. 93-94.
52. Citação do Gen Robert Elder como Chefe do Comando Cibernético da Força Aérea. Veja Clarke and Knake, p. 158; Defense Tech, "ChineseCyberwarAlert!" 15 Jun. 2007, <http://defensetech.org/2007/06/15/chinese-cyberwar-alert>.
53. Nye, p. 234.
54. Clausewitz, p. 220.
55. John Cotesworth Slessor, *Air Power and Armies* (Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press, 2009), p. iv.
56. Lonsdale, p. 232.
57. Clausewitz, p. 89.
58. Gray, p. 58.
59. Colin S. Gray, *Modern Strategy* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1999), p. 270.
60. Arthur W. Tedder, *Air Power in War*, (Tuscaloosa: University of Alabama Press, 2010), p. 88.



# Repensando a Utilidade das Armas Nucleares

A bomba atômica "Little Boy", que foi lançada posteriormente em Hiroshima, sendo preparada em Tinian. À esquerda: o CC A. Birch; à direita, o físico Norman Foster Ramsey.

Ward Wilson

© 2013 Ward Wilson

Este artigo foi originalmente publicado na revista *Parameters* (Winter/Spring 2013).

*Ward Wilson é pesquisador sênior no Centro de Estudos de Não Proliferação do Monterey Institute of International Studies. Sua recente obra, Five Myths About Nuclear Weapons, foi chamada de um "ataque letal contra a justificativa de se manterem armas nucleares." Fez apresentações em Harvard, Stanford, na Câmara dos Comuns da Grã-Bretanha e no Pentágono, entre outros. Vive e trabalha em Trenton, Nova Jersey.*

**O**s parâmetros da discussão sobre armas nucleares são bem conhecidos e parecem ser relativamente fixos. Não parece ter havido

grandes novidades nessa área nos últimos quarenta anos. A maioria dos acadêmicos do segmento civil perdeu o interesse no tema e voltou seu foco para

outros assuntos. A mente militar, porém, tem o hábito de aprender com o passado; mesmo hoje em dia, ainda existem ensinamentos a serem extraídos das Batalhas de Canas, Waterloo e Vicksburg. Os oficiais dados à reflexão não se surpreenderão em descobrir que o passado tem algo importante e interessante para nos ensinar sobre armas nucleares.

O pensamento convencional é que essas armas são terríveis e provavelmente imorais, mas necessárias. Nós as conservamos por sua especial capacidade para coagir e dissuadir. Existem características psicológicas ligadas a essas armas (como apontou o Secretário da Guerra Henry Stimson na primeira discussão semioficial sobre o tema, em 1947) que as diferenciam das demais<sup>1</sup>.

Atualmente, novas evidências estão colocando em dúvida essas conclusões de longa data. Na verdade, não são evidências “novas”, e sim evidências adicionais colhidas de um estudo minucioso do passado.

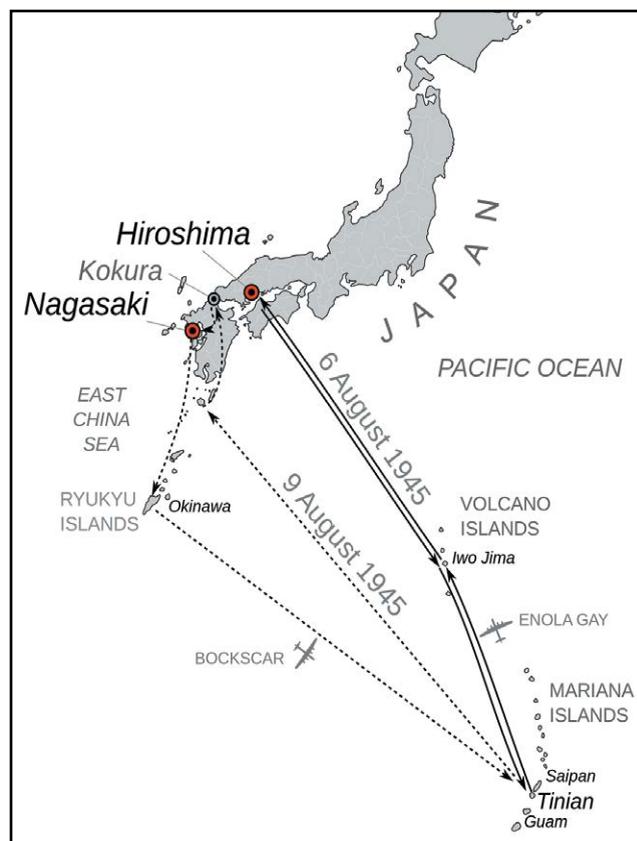
## Hiroshima

A primeira e mais importante revisão da história diz respeito à eficácia do bombardeio a Hiroshima e Nagasaki<sup>2</sup>. Contudo, essas novas evidências não têm relação alguma com a escola “revisionista” da história de Hiroshima, a qual remonta a 1964, quando Gar Alperovitz publicou um livro em que afirmava que o lançamento da bomba atômica em Hiroshima e Nagasaki havia sido desnecessário, pois os japoneses teriam capitulado de qualquer forma<sup>3</sup>. Esse debate tem gerado polêmica e suscitado fortes emoções por quase cinquenta anos. Contudo, ele não trata, na verdade, das armas nucleares. Os revisionistas argumentam que o lançamento das bombas foi algo terrível e — por não ser necessário para vencer a guerra — imoral. Os antirrevisionistas afirmam que os bombardeios foram necessários e, portanto, morais. Assim, esse debate questiona se os Estados Unidos da América (EUA) agiram moralmente ou não, e não se as armas nucleares funcionam. Novas evidências indicam que, embora tenham destruído as duas cidades, as bombas não desempenharam um papel importante (talvez nenhum) em persuadir a liderança japonesa a capitular.

Nos últimos vinte anos, o crescente acesso a documentos no Japão, na Rússia e nos EUA revelou que, nos três dias após o lançamento da bomba em Hiroshima, os dirigentes do Japão não pensavam em render-se em função do bombardeio<sup>4</sup>. Atas de reuniões, trechos de

diários e as medidas tomadas por vários atores durante esse período mostram que, embora soubessem que Hiroshima havia sido destruída por uma arma nuclear, as autoridades japonesas viram o fato como sendo mais um problema em um conflito já difícil, mas não como uma crise que poria fim à guerra. Com efeito, o Ministro das Relações Exteriores, Togo Shigenori, sugeriu convocar o Conselho Supremo dois dias após o lançamento da bomba em Hiroshima para discutir a questão, mas não foi capaz de gerar interesse suficiente para conseguir incluí-la na pauta.

Entretanto, a União Soviética, que havia firmado um pacto de neutralidade de cinco anos com o Japão em 1941, desencadeou uma crise ao violar o acordo e aderir ao conflito à meia-noite do dia 8 para 9 de agosto. Horas após a notícia alcançar Tóquio, o Conselho Supremo se reuniu para discutir sua rendição incondicional. As evidências hoje disponíveis deixam claro que os dirigentes do Japão se renderam porque a União Soviética entrou no conflito e não por causa dos bombardeios nucleares.



Rotas das missões dos dias 6 e 9 de agosto de 1945, mostrando Hiroshima, Nagasaki e Kokura (objetivo original para o dia 9 de agosto).

Há motivos para se duvidar da história tradicional de que o Imperador ficou horrorizado com o bombardeio de Hiroshima. As evidências documentais nesse sentido são escassas<sup>5</sup>. Além disso, se o Imperador ficou tão comovido, surge uma questão: por que se emocionou tanto com relatos de segunda mão sobre uma cidade destruída em agosto, mas não se abalou ao testemunhar pessoalmente a devastação em Tóquio em março? Não seria lógico esperar que uma experiência direta tivesse um impacto emocional mais forte que um relato de segunda mão<sup>6</sup>?

## ...a entrada da União Soviética no conflito mudou, decisivamente, o cálculo estratégico...

Em certos aspectos, a nova conclusão sobre Hiroshima faz sentido. Para crer que Hiroshima foi a causa da capitulação do Japão, seria necessário acreditar que os militares japoneses não entendiam de sua profissão. Afinal, a destruição de uma cidade naquele estágio da guerra não seria algo decisivo em termos militares. A Aviação do Exército dos EUA reduziu 66 cidades a escombros e cinzas naquele verão, empregando bombas convencionais.

Por que a perda de mais duas cidades faria diferença? O que está claro é que a entrada da União Soviética no conflito mudou, decisivamente, o cálculo estratégico, ao passo que o lançamento das bombas atômicas, por mais aterrador que tenha sido, não o afetou.

Além disso, a escala dos bombardeios nucleares não foi tão diferente da escala dos ataques convencionais que haviam sido conduzidos durante todo o verão. Se criarmos um gráfico com as baixas ocorridas em todos os 68 ataques a cidades naquele verão, Hiroshima fica em segundo lugar, atrás de Tóquio (que sofreu um ataque convencional). Se criarmos um gráfico comparando a extensão da área destruída, Hiroshima fica em sexto lugar. Em termos de porcentagem destruída, Hiroshima

fica em 17º lugar. Claramente, o resultado não ultrapassou os parâmetros de ataques anteriores.

Evidentemente, os dirigentes do Japão, a começar pelo Imperador, declararam repetidas vezes que as bombas atômicas foram decisivas, obrigando-os a render-se. Isso faz certo sentido. Coloque-se no lugar deles. O que teria preferido dizer? “Cometemos erros estratégicos. A Marinha e o Exército nunca conseguiram cooperar de forma adequada em missões conjuntas. Seu governo e seus militares fracassaram.” Ou teria preferido dizer: “O inimigo obteve um incrível avanço científico, que ninguém poderia ter previsto, e inventou uma arma milagrosa, e é por isso que perdemos”? A bomba atômica ofereceu uma explicação perfeita para a derrota.

O que essa reconsideração das evidências históricas significam hoje? A doutrina e a tática para o emprego de armas nucleares mudaram significativamente nos últimos 68 anos. Entretanto, é importante lembrar que Hiroshima e Nagasaki são os únicos testes de campo dessas armas. Nossa crença na sua capacidade psicológica especial para coagir e dissuadir — alicerça da teoria da dissuasão — baseia-se quase totalmente nesse único acontecimento<sup>7</sup>. Talvez tenhamos superestimado a capacidade dessas armas para dissuadir ou intimidar adversários. De qualquer maneira, por uma simples questão de cautela, faz-se necessário conduzir uma reavaliação básica da política de dissuasão nuclear, se pretendemos nos apoiar nessas armas para nossa segurança.

## Crise dos Mísseis de Cuba

A segunda revisão importante de ideias anteriores diz respeito às crises da Guerra Fria. A maioria das pessoas acredita que as evidências com elas relacionadas demonstram que a dissuasão nuclear controla a violência de forma confiável em uma crise. A Crise dos Mísseis de Cuba ilustra a questão. A ideia de que a crise e seu resultado apoiam a conclusão de que a dissuasão nuclear funciona é vista como algo axiomático. Afinal, os soviéticos introduziram mísseis em Cuba sorrateiramente; houve o risco de uma guerra nuclear; e, então, eles os removeram. Esse é o modo pelo qual a dissuasão, supostamente, funciona: um dirigente vê o perigo de uma guerra nuclear e recua. Entretanto, embora o comportamento de Khrushchev possa ser visto como uma evidência em apoio à teoria

da dissuasão nuclear, não se pode afirmar o mesmo em relação a Kennedy<sup>8</sup>.

O Presidente Kennedy estava diante de uma crise. Sabia que, se estabelecesse um bloqueio contra Cuba, daria início a uma crise que poderia levar à guerra nuclear. Em uma semana de discussões secretas que levaram à sua decisão, o Presidente e seus assessores aludiram à possibilidade de uma guerra nuclear 60 vezes<sup>9</sup>. Contudo, apesar do perigo, Kennedy foi em frente, sem recuar. Como isso se alinha com a teoria da dissuasão nuclear?

Estudos recentes sobre a crise, especialmente a fascinante obra de Michael Dobbs, *One Minute to Midnight* [publicado no Brasil com o título *Um Minuto para a Meia-Noite: Kennedy, Kruchev e Castro à Beira da Guerra Nuclear*, pela Editora Rocco — N. do T.], revelam que a Crise dos Mísseis de Cuba

ficou a um triz de provocar a guerra nuclear em três ocasiões diferentes<sup>10</sup>. A guerra nuclear foi evitada não pelo fato de que a dissuasão nuclear tenha funcionado, e sim pelo acaso.

O exemplo mais claro vem de uma missão rotineira de amostragem de ar sobre o Polo Norte por um avião de espionagem U-2 no auge da crise. Quando houve um problema no funcionamento da navegação e o avião adentrou quase 500 quilômetros no espaço aéreo russo, os soviéticos apressaram-se em enviar aeronaves MiG para abatê-lo. Por sua vez, os EUA apressaram-se em enviar caças, do Alasca, para escoltar o U-2 de volta. Só que isso ocorreu no auge da crise e, por isso, os mísseis ar-ar convencionais haviam sido substituídos por mísseis ar-ar nucleares nos caças norte-americanos. Os caças norte-americanos não tinham nenhum outro armamento a não ser os mísseis nucleares, caso se deparassem com caças soviéticos. Felizmente, não houve tal encontro<sup>11</sup>.

Fica claro, porém, que Robert Kennedy estava certo ao afirmar, mais tarde: “O Presidente Kennedy havia dado início ao curso dos acontecimentos, mas não tinha mais o controle sobre eles”<sup>12</sup>. O Presidente Kennedy tomou medidas que apresentavam o risco de uma guerra nuclear (e quase a provocaram). Se a dissuasão nuclear leva os governantes a enxergar o risco da guerra nuclear e recuar, como podemos explicar as ações de Kennedy?

Há dois elementos marcantes sobre essa reinterpretação da Crise dos Mísseis de Cuba. O primeiro é a evidente falha da dissuasão nuclear — a qual não chegou a levar à guerra nuclear, mas que é, ainda assim, uma falha. O mais interessante é o fato de que historiadores e analistas de políticas públicas costumam ignorar esses fatos. Uma análise da Guerra Fria revela que esses mesmos dois elementos se repetem em outras crises: ações arriscadas e agressivas são tomadas apesar do perigo de uma guerra nuclear e há uma clara tendência a ignorar ou a buscar justificar essas falhas.

A conclusão extraída dessas novas pesquisas sobre a Guerra Fria não é que a dissuasão nuclear não funcione. Não há dúvida de que a dissuasão comum funciona pelo menos parte das vezes. Não é perfeita. Há pessoas que cometem homicídios, apesar da existência de punições severas, que deveriam dissuadi-las; todavia, está claro que essas penalidades funcionam parte das vezes. O mesmo se aplica à dissuasão nuclear. Uma guerra nuclear é uma possibilidade assustadora que poucos



Biblioteca do Congresso dos EUA

Mulheres da organização *Women Strike for Peace* na rua 47, perto do prédio, da ONU seguram placas relacionadas à Crise dos Mísseis de Cuba e à paz / *World Telegram & Sun* - Foto de Phil Stanziola.

podem ignorar. O que esses novos estudos revelam é que a taxa de falhas da dissuasão nuclear é possivelmente mais alta do que a teoria admite.

A dissuasão nuclear precisa ser perfeita ou quase perfeita. Uma guerra nuclear total e catastrófica poderia resultar de qualquer falha na dissuasão nuclear; assim, há pouca margem para erros. Pode-se dizer que, no caso da dissuasão nuclear, falhar não é uma opção aceitável. Contudo, esses casos documentados de falhas levantam a possibilidade de que tivemos muito mais

sorte — e corremos muito mais riscos — do que imaginávamos. Se a dissuasão nuclear tem uma alta taxa de falhas, continuarmos a depender dela para a segurança dos EUA parece garantir uma futura falha catastrófica.

Um dos maiores pontos fortes da mente militar é sua insistência no pensamento calcado na experiência. No caso das armas nucleares, tem havido muita teoria historicamente, mas bem menos em termos de uma reflexão sensata e pragmática. Está na hora de uma análise um pouco mais pragmática. ■

---

## Referências

1. Henry L. Stimson, "The Decision to Use the Atomic Bomb", *Harper's Magazine*, 194/1161 (1947): p. 97-107.

2. Veja o primeiro capítulo de Ward Wilson, *Five Myths About Nuclear Weapons* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2013) e Ward Wilson, "The Winning Weapon? Rethinking Nuclear Weapons in Light of Hiroshima", *International Security* 31, no. 4 (Spring 2007): p. 162-179.

3. Gar Alperovitz, *Atomic Diplomacy: Hiroshima and Potsdam; the Use of the Atomic Bomb and the American Confrontation With Soviet Power* (New York: Simon and Schuster, 1965).

4. Para novas pesquisas, que foram as primeiras a questionar o papel da bomba e a enfatizar o papel da União Soviética (em maior ou menor medida), veja: John W. Dower, *Japan in War and Peace: Selected Essays* (New York: W.W. Norton, 1993); Robert A. Pape "Why Japan Surrendered", *International Security* 18, no. 2 (Fall 1993): p. 154-201; Edward J. Drea, *In the Service of the Emperor: Essays on the Imperial Japanese Army* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1998); Sadao Asada, "The Shock of the Atomic Bomb and Japan's Decision to Surrender: A Reconsideration", *Pacific Historical Review* 67, no. 4 (November 1998): p. 477-512; Richard B. Frank, *Downfall: The End of the Imperial Japanese Empire* (New York: Random House, 1999); Herbert P. Bix, *Hirohito and the Making of Modern Japan* (New York: HarperCollins, 2000); Forrest E. Morgan, *Compellence and the Strategic Culture of Imperial Japan: Implications for Coercive Diplomacy in the Twenty-first Century* (Westport, CT: Praeger, 2003); e Tsuyoshi Hasegawa, *Racing the Enemy: Stalin, Truman, and the Surrender of Japan* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2005). Um resumo especialmente útil e detalhado de pesquisas recentes que inclui cópias de vários documentos de fontes primárias consta de William Burr, ed., "The Atomic Bomb and the End of World War II: A Collection of Primary Sources", *National Security Archive Electronic Briefing Book* No. 162, National Security Archive, Aug. 5, 2005, <http://www2.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB162/index.htm>.

5. O que sabemos é que o Imperador enviou várias mensagens para seu ajudante, solicitando mais informações sobre o

bombardeamento de Hiroshima. Isso pode indicar preocupação e horror. Também pode ser um sinal de algo não emocional como o desejo de entender as capacidades estratégicas da arma.

6. Especialmente após o bombardeio, as ruas de Tóquio ficaram cobertas com os corpos queimados dos mais de cem mil mortos nos incêndios. O número de mortos foi tamanho que foram necessários 14 dias para retirar todos os corpos das ruas. O Imperador visitou a cidade oito dias após o bombardeio. Assim, é possível que ele não só tenha visto os danos causados à cidade, mas também alguns dos corpos dos que haviam sido mortos no ataque.

7. Pode-se argumentar, é claro, que nossa crença na dissuasão nuclear baseia-se no êxito da dissuasão comum: dissuadir pessoas de cometerem crimes, por exemplo. Contudo, a dissuasão comum falha com frequência. Há muitos homicídios, mesmo em Estados com a pena de morte. Pode-se argumentar que a fé na dissuasão nuclear advém do êxito nas crises da Guerra Fria. Entretanto, como a dissuasão ocorre na mente de um adversário, essa evidência não é muito confiável. A melhor evidência sobre o impacto psicológico do emprego de armas nucleares em tempo de guerra é o real emprego de armas nucleares em tempo de guerra.

8. Embora nem o comportamento de Khrushchev seja, necessariamente, prova de que a dissuasão nuclear tenha funcionado. Pode-se argumentar, afinal, que Khrushchev retirou os mísseis porque gostou do acordo obtido: uma promessa de não invadir Cuba e um compromisso com a retirada de mísseis da Turquia.

9. Veja Ernest R. May e Philip D. Zelikow, *The Kennedy Tapes: Inside the White House During the Cuban Missile Crisis, The Concise Edition* (New York: W.W. Norton & Company, 2002).

10. Michael Dobbs, *One Minute to Midnight: Kennedy, Khrushchev, and Castro on the Brink of Nuclear War* (New York: Vintage Books, 2008).

11. *Ibid.*, p. 264.

12. Robert F. Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (New York: Signet Books, 1968), p. 70-1.



# Além dos *Cocaine Cowboys*

## Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente

Gen Bda Frederick Rudesheim e  
Maj Michael Burgoyne, Exército dos EUA

O antigo Secretário de Estado dos EUA, Colin Powell, visitou a Colômbia como parte do apoio do país para o Plano Colômbia. (Departamento de Defesa dos EUA).

O Gen Bda Frederick S. Rudesheim, Exército dos EUA, exerce atualmente a função de Vice-Diretor do Estado-Maior Conjunto. Comandou o Exército do Comando Sul (U.S. Army South) e serviu como Subdiretor do Hemisfério Ocidental, da seção de Assuntos Civis do Estado-Maior Conjunto. É bacharel pela University of Texas e mestre pela Troy State University, pela School of Advanced Military Studies (SAMS) e pelo U.S. Army War College.

O Maj Michael L. Burgoyne, Exército dos EUA, serviu como especialista na região dos Andes no Exército do Comando Sul (U.S. Army South). Designações anteriores incluem dois rodízios no Iraque. Possui o título de mestrado pela Georgetown University. O Maj Burgoyne é o coautor de *The Defense of Jisr al-Doreaa, um compêndio tático sobre a contrainsurgência*.

Vamos jogar um jogo de associação de palavras regionais: eu digo “América Latina” e você diz “combate às drogas”. Talvez você tenha visões de capangas dos cartéis de drogas colombianos portando armas e arrebrandando as ruas de Miami, como representado no documentário *Cocaine Cowboys*<sup>1</sup>, de Billy Corben. Desde 1986, quando o então Presidente Ronald Reagan designou pela primeira vez o tráfico de drogas como uma ameaça à “segurança nacional dos Estados Unidos”, as políticas de combate às drogas dos EUA chegaram a dominar todos os aspectos dos esforços de segurança do país no Hemisfério Ocidental<sup>2</sup>. Em 2012, quase 90% da assistência militar e da imposição da lei foi concentrada nesta área<sup>3</sup>.

Contudo, há muito mais no hemisfério do que as drogas. A América Latina é uma região com economia dinâmica e requer uma política de segurança mais ampla que olhe além do combate às drogas e crie estabilidade, fomentando oportunidades e prosperidade no hemisfério. O antigo Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Almirante Michael Mullen, disse em uma oportunidade: “A ameaça mais significativa à nossa segurança nacional é a nossa dívida pública”<sup>4</sup>. Sob essa válida afirmação, as políticas de segurança do país têm um papel essencial no melhoramento do estado econômico da nação.

A América Latina tem a possibilidade de tornar-se o “terceiro pilar do Ocidente”<sup>5</sup>. Os laços culturais com a região estão se fortalecendo rapidamente e há a estimativa de que, antes de 2050, um terço da população americana seja composta por latinos<sup>6</sup>. No futuro, é possível que os EUA seja a nação com o maior efetivo de pessoas que falam o idioma espanhol no mundo. As oportunidades econômicas são notáveis, sendo que no último ano, o comércio dos EUA com a região excedeu US\$ 700 bilhões<sup>7</sup>. A população da América Latina é de quase 600 milhões de habitantes, aproximadamente a metade da população da China<sup>8</sup>.

Dentro deste contexto, o geoestrategista Parag Khanna apresenta um argumento convincente para os EUA se concentrarem não na Ásia, mas sim na América Latina. Ele argumenta de modo persuasivo que, ao aumentar o comércio com a região, os Estados Unidos podem ampliar significativamente a prosperidade econômica no hemisfério ocidental<sup>9</sup>. Os elementos diplomáticos e econômicos do poder nacional norte-americano já estão profundamente envolvidos no desenvolvimento regional, mas essas iniciativas serão frustradas caso haja a ausência de um esforço de cooperação militar correspondente.

Se os Estados Unidos buscarem no futuro uma política mais robusta de ampliação da parceria econômica com a América Latina, a segurança dos cidadãos será um pré-requisito. Basta olhar para a Colômbia e perceber a importância da segurança no desenvolvimento econômico. Depois de uma década de políticas de segurança bem-sucedidas implementadas pelos Presidentes Álvaro Uribe e Juan Manuel Santos, o número dos integrantes das Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC) foi reduzido pela metade. O foco da Colômbia na “segurança democrática” já produziu resultados positivos em virtualmente todas as medidas de segurança do cidadão: sequestros foram reduzidos em 89%, homicídios em 49% e os ataques terroristas em 66%<sup>10</sup>. Como resultado, o Produto Interno Bruto

(PIB) colombiano cresceu 4,45% em média, resultando em um aumento de US\$ 233 bilhões ao longo da última década<sup>11</sup>. O papel dos EUA no sucesso da Colômbia foi principalmente induzido pelo financiamento do combate às drogas do Plano Colômbia. Contudo, nem todas as forças de desestabilização na região estão relacionadas com o tráfico de drogas.

A presença de poderosas organizações criminosas tem sido considerada um problema marcante em toda a região, especialmente na América Central. As mais perigosas, frequentemente referidas como “organizações criminosas de terceira geração”, são grupos militarizados que usam táticas de guerrilha ou de infantaria leve rudimentar contra o Estado<sup>12</sup>. Muitas vezes esses grupos se engajam na venda a varejo de drogas, mas não atingem o nível transnacional que atrairia intervenções significativas do combate às drogas pelos EUA, em ampla cooperação com os governos locais, porém seu impacto na segurança do cidadão é enorme. É estimado que o combate ao crime organizado custe cerca de 8% do PIB da América Central, aproximadamente US\$ 20 bilhões<sup>13</sup>. Talvez, ainda pior, seja a perda de consideráveis quantidades

de investimentos diretos do exterior que vão para locais mais seguros.

A estabilidade e a segurança são essenciais para o desenvolvimento da extensa infraestrutura econômica no hemisfério. Os grupos criminosos limitam o fluxo livre de comércio, realizando coleta ilegal de impostos e extorsão nas cidades, nos portos marítimos, nos aeroportos e nas rodovias. A região de Darien do Panamá permanece tão isolada e fora do controle governamental que a Rodovia Pan-Americana ainda não pode transpor o complexo terreno. Dado o benefício econômico que essa rodovia teria para a região, deveria ser uma prioridade nos esforços de segurança do Governo local, em cooperação com os EUA.

Semelhantemente, oleodutos, locais de mineração, redes elétricas e outras infraestruturas econômicas valiosas são frequentemente alvos de ataque por parte de grupos criminosos e insurgentes. Infelizmente, a segurança de infraestrutura é, na maior parte do tempo, uma prioridade secundária tendo em vista que o esforço principal está concentrado no combate às drogas. A cooperação na área de segurança precisará aumentar além das limitações de sua construção atual, se a



(Foto: ICE)

estabilidade for considerada de fato o objetivo principal de todos os atores envolvidos.

Da mesma forma, as ameaças estatais e as tensões de fronteira são frequentemente relacionadas ao combate às drogas, podendo ter um impacto significativo no engajamento econômico. A contínua disputa entre duas economias com crescimento significativo na região, o Chile e o Peru, é um exemplo dessa preocupação. A cooperação em segurança que tenha por objetivo o estabelecimento de condições para o aumento do comércio regional deve analisar com profundidade o problema de segurança e dedicar recursos para aliviar a tensão entre os envolvidos, durante o engajamento contra o crime transfronteiriço.

A erosão da democracia é outra grande preocupação. Os elementos subversivos, seguindo os princípios de Lenin, Gramsci e Verstrynge, empregam uma estratégia premeditada de minar as instituições democráticas e, em alguns casos, já ocasionou consideráveis desorganizações econômicas<sup>14</sup>. Infelizmente, os Estados Unidos e seus parceiros regionais ainda precisam desenvolver uma resposta viável para esse tipo de desafio<sup>15</sup>. Muitos países que se deixam influenciar por essas ideias estão intensamente concentrados em frustrar a integração econômica regional.

Claro, a mudança de perspectiva não altera o fato fundamental de que o tráfico de drogas continuará sendo uma ameaça séria na região. As drogas começam sua jornada nos Andes, passam pela América Central e pelo México, e deixam crimes, violência e corrupção em seu rastro. O combate às drogas ilegais, segundo a *National*

*Drug Control Strategy* (Estratégia Nacional de Controle de Drogas, edição 2012), custa cerca de U\$ 193 bilhões à economia dos EUA anualmente<sup>16</sup> e cria um grande ônus aos sistemas judiciário e de saúde dos EUA.

Infelizmente, as drogas e o tráfico ilícito são problemas persistentes que requerem contínua atenção e permanecerão nos bastidores das políticas de segurança na América Latina em futuro próximo. Em essência, o combate às drogas está contendo o problema provisoriamente. Em qualquer lugar, os programas contra drogas devem concentrar-se no combate às organizações mais desestabilizadoras, mas não pode ser a única força motriz de todos os engajamentos da região.

A cooperação de segurança dos EUA com os Governos Locais deve ser ampliada de uma concepção baseada no problema contínuo das drogas para uma outra que inclua o estabelecimento das condições para a prosperidade econômica e integração regional. O combate às drogas deve ser colocado no contexto da estabilidade, quando for possível, e se devem priorizar os recursos para lutar contra os grupos de traficantes que ameacem a estabilidade, ao invés de se combater os grupos que simplesmente realizam o tráfico.

Como dito anteriormente, as possibilidades econômicas na América Latina são ilimitadas. Desta forma, os profissionais de segurança dos EUA devem adotar um papel de apoio, aproveitar essas oportunidades e mudar suas perspectivas: de uma de defesa contra as drogas para uma ação positiva, objetivando a criação de oportunidades. ■

*Os pontos de vista expressos neste artigo não refletem as posições ou políticas oficiais do Departamento do Exército, Departamento de Defesa ou quaisquer órgãos do Governo dos Estados Unidos da América (EUA), mas sim opiniões particulares dos autores.*

---

## Referências

1. *Cocaine Cowboys*, um documentário dirigido por Billy Corben, Rakontur [estúdio cinematográfico], 2006, disponível em: <http://www.rakontur.com/cocaine-cowboys>.

2. United States, National Security Decision Directive No. 221, "Narcotics and National Security", 8 Apr. 1986, disponível em: <http://www.reagan.utexas.edu/archives/reference/NSDDs.html>.

3. Martha Mendoza, "US Military Steps Up Drug War in Latin America", *The Associated Press*, *Bloomberg Business Week*,

3 Feb. 2013, disponível em: <http://www.businessweek.com/ap/2013-02-03/us-military-expands-its-drug-war-in-latin-america>.

4. CNN Wire Staff, "Mullen: Debt is Top National Security Threat", *CNN*, 27 Aug. 2010, disponível em: <http://www.cnn.com/2010/US/08/27/debt.security.mullen/index.html>.

5. Parag Khanna, "Look South, Not East," *Foreign Policy.com*, 11 Nov. 2011, disponível em: [http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/11/11/look\\_south\\_not\\_east](http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/11/11/look_south_not_east). Também veja o vídeo de

Parag Khanna, "Mapping the future of countries", disponível em TED.com: [http://www.ted.com/talks/parag\\_khanna\\_maps\\_the\\_future\\_of\\_countries.html](http://www.ted.com/talks/parag_khanna_maps_the_future_of_countries.html).

6. Jeffrey Passel e D'Vera Cohn, "U.S. Population Projections: 2005-2050", *Pew Research, Social and Demographic Trends*, 11 Feb. 2008, disponível em: <http://www.pewsocialtrends.org/2008/02/11/us-population-projections-2005-2050/>.

7. United States Department of Commerce, "2013: U.S. Trade in Goods with South and Central America", disponível em: <http://www.census.gov/foreign-trade/balance/c0009.html>.

8. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Population Prospects, 2012 Revision*, disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/>.

9. Khanna.

10. Diana Quintero, Vice-Ministra de Defesa da Colômbia, apresentação na NASPAA (Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration) Conference, Austin, Texas, 18 Oct. 2012.

11. The World Bank website, disponível em: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>.

12. John P. Sullivan, "Third Generation Street Gangs: Turf, Cartels and Netwarriors", *Crime & Justice International*, October/November 1997, disponível em: <http://www.cjimagazine.com/archives/cjica76.html?id=543>.

13. The World Bank, notícia *on-line*, "Central America: Private Sector Makes Fighting Crime its Business", 13 Dec. 2012, disponível em: <http://www.worldbank.org/en/news/2012/12/13/crime-prevention-central-america-private-sector-business>.

14. Max G. Manwaring, *Gangs, Pseudo-Militaries, and Other Modern Mercenaries: New Dynamics in Uncomfortable Wars*, (Norman: University of Oklahoma Press, 2010), disponível em: [http://www.amazon.com/Gangs-Pseudo-Militaries-Other-Modern-Mercenaries/dp/0806141468/ref=sr\\_1\\_3?ie=UTF8&qid=1371559130&sr=8-3&keywords=max+manwaring](http://www.amazon.com/Gangs-Pseudo-Militaries-Other-Modern-Mercenaries/dp/0806141468/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1371559130&sr=8-3&keywords=max+manwaring).

15. Organization of American States, 2001, *Inter-American Democratic Charter*, Lima, Peru, disponível em: [http://www.oas.org/charter/docs/resolution1\\_en\\_p4.htm](http://www.oas.org/charter/docs/resolution1_en_p4.htm).

16. Executive Office of the President of the United States, *National Drug Control Strategy* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2012), disponível em: [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/ondcp/2012\\_ndcs.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/ondcp/2012_ndcs.pdf).



Segundo-tenente do 2º Regimento de Cavalaria do Exército dos EUA discute relatório de situação com seu grupo de combate durante exercício de adestramento no Centro Multinacional Conjunto de Apres-tamento em Hohenfels, na Alemanha, 08 Mar 13.

Exército dos EUA, Cb Tristan Bolden

# A Ética Imaginária do Exército dos EUA

## A Necessidade de Formular uma Verdadeira Base para a Profissão

Ten Cel Brian Imiola, Exército dos EUA

*O Ten Cel Brian Imiola, Exército dos EUA, é professor no Departamento de Inglês e Filosofia da Academia Militar dos EUA. É doutor em Filosofia pela University at Buffalo. Serviu na Somália, Haiti, Turquia e Iraque.*

Quase todos conhecem o conto “A roupa nova do rei”\*. O rei foi induzido a acreditar que sua roupa nova era da melhor qualidade, feita de um tecido invisível para quem não fosse competente para sua função ou fosse irremediavelmente ignorante. Embora nem o rei nem seus ministros pudessem ver as roupas imaginárias, fingiram enxergá-las e, com efeito,

proclamaram em voz alta seu valor e beleza. Os habitantes da cidade seguiram seu exemplo. Durante um desfile

---

[\*Os trechos e termos traduzidos foram extraídos de Hans Christian Andersen, *Histórias maravilhosas de Andersen*, compilado por Russell Ash e Bernard Higon; traduzido por Heloisa Jahn. São Paulo: Companhia das Letrinhas, 1995 — N. do T.]

em que o rei “vestia” suas roupas imaginárias, uma criança gritou: “Mas ele está sem nada!” Foi só então que todos se deram conta e admitiram que a belíssima roupa nova do rei era, de fato, imaginária. A situação nesse conto bem conhecido é análoga à do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) na atualidade em relação à sua “ética.”

Há muitos anos que o Exército dos EUA discute, rotineiramente, algo imaginário: a “Ética do Exército.” Embora referências à Ética do Exército ou à “ética profissional militar” apareçam em diversas discussões sobre o Exército e a profissão e sejam até incluídas na doutrina, o fato é que uma das organizações mais antigas e importantes dos EUA não conta com uma ética profissional unificada.

Ao longo dos anos, o Exército dos EUA conseguiu se convencer de que possui uma Ética própria quando isso não é verdade. O Exército dos EUA tem um *etos* ou espírito. Temos, equivocadamente, considerado ou nos referido ao nosso *etos* como sendo uma ética. Embora tenham a mesma origem etimológica, as duas palavras têm pouco em comum. Qualquer organização pode ter um *etos*, sem que ele seja, necessariamente, ético. A Al Qaeda decerto tem um *etos*, como é, também, o caso de organizações criminosas como a Yakuza, do Japão. Nenhum dos dois *etos* parece ser ético. A ética responde a questões de certo e errado e é de natureza normativa. Em outras palavras, a ética nos diz o que devemos fazer e nos fornece orientação.

A doutrina atual e em desenvolvimento no Exército dos EUA oferece evidências para a alegação de que temos um *etos*, mas não uma ética. Embora possamos ser comprometidos com uma ética, não se sabe ao certo em que consiste e onde encontrá-la. Não se pode apontar, ler ou expressar claramente essa ética. A versão preliminar da Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1 — *A Profissão do Exército (ADRP-1 — The Army Profession)* que “define e descreve, doutrinariamente, a Profissão e Ética do Exército” ilustra o fato de não possuímos uma concepção de ética unificada. Em seu texto e glossário, a ADRP-1 define a Ética do Exército como sendo “o conjunto em evolução de leis, valores e crenças profundamente inseridos no âmbito da cultura da profissão e praticados por seus membros para motivar e guiar a conduta dos integrantes individuais, reunidos em torno de um propósito moral comum.” Em que essa definição nos ajuda como integrantes da profissão? Resposta: muito pouco.

De fato, a ADRP-1 apenas define o termo geral “ética profissional”. Tal definição pode ser facilmente aplicada a qualquer profissão. Não contém nada que seja específico à nossa instituição nem fornece uma descrição sobre nossa ética. Além disso, definir a Ética do Exército desse modo não oferece um conteúdo ou orientação ética à instituição ou aos seus integrantes.

Vale considerar uma definição análoga, como a da Constituição dos EUA. Definir a Constituição apenas como sendo “os princípios fundamentais com base nos quais os Estados Unidos da América são governados” ajuda em pouco ou nada se quisermos, realmente, governar. É preciso saber que princípios são esses. É preciso que sejam expressos claramente, de modo que possamos consultá-los e usá-los para guiar nossas ações e decisões. Felizmente, a Constituição dos EUA faz isso. Esse não é o caso do Exército dos EUA: nossa definição genérica é completamente insatisfatória como guia para os integrantes da Força.

## A doutrina... do Exército dos EUA oferece evidências para a alegação de que temos um *etos*, mas não uma ética.

Da mesma forma que sua definição, a descrição da ética do Exército dos EUA, constante da versão preliminar da ADRP-1, não tem grande utilidade como guia para os profissionais da Força. Apenas apresenta o Quadro 1, adiante, como marco para descrever a ética do Exército dos EUA e suas fontes.

Tal marco é útil para se entender um *etos*, mas não constitui uma ética. Afirmar, simplesmente, como o faz a versão preliminar da ADRP-1, que a Ética do Exército é “rica e variada quanto às suas fontes e conteúdo” não cria nem elucida uma ética.

Além disso, o conjunto de todos esses documentos não serve como uma ferramenta útil para descrever quais obrigações éticas temos como profissionais militares. Decerto não se pode ter a expectativa de que todo militar conheça todas essas políticas, tradições, tratados, acordos, regras, doutrina e direitos, muito menos

## Marco da Ética do Exército dos EUA

### Fundamentos Jurídicos (codificados)

#### Exército como

##### Profissão

(Valores/normas para o desempenho coletivo da instituição)

#### Legais-Institucionais

Constituição dos EUA  
Títulos 5, 10, 32 do Código dos EUA  
Tratados dos quais os EUA fazem parte  
Status de Acordos da Força  
Leis de Guerra Terrestre

### Fundamentos Morais

#### Morais-Institucionais

Declaração de Independência dos EUA  
Tradição da Guerra Justa  
Cultura do Exército dos EUA - atitude confiante  
Relacionamentos de Confiança entre a Profissão e o Público, Liderança Civil e Líderes Subordinados

#### Indivíduo como

##### Profissional

(Valores/normas para o desempenho de profissionais)

#### Legais-Individuais

Juramentos:  
Recruta  
Promoção do Oficial ao Primeiro Posto  
Posse de cargo  
Código dos EUA - Normas da Conduta  
Exemplar  
Código Penal Militar  
Regulamentos do Exército dos EUA  
Regras de Engajamento  
Regras do Soldado

#### Morais-Individuais

Normas Universais:  
Direitos Humanos Aceitos  
Regra de Ouro para o comportamento interpessoal  
Credos e Lemas:  
Dever, Honra, Nação  
Credo do Graduado, Credo do Funcionário Civil  
Os Sete Valores do Exército  
Credo do Soldado  
Etos do Guerreiro

## Quadro 1 - Marco da Ética do Exército dos EUA

que seja capaz de analisá-los, sintetizá-los e aplicá-los às situações que enfrentarão no curso de suas obrigações profissionais. Esse marco específico faz com que pareça existir uma Ética do Exército por toda a parte, quando, na verdade, ela não está em lugar algum. A situação é comparável a um velho ditado: “Quando tudo é prioridade, nada é prioridade”. Embora não descreva claramente, priorize ou ofereça uma orientação ética profissional a seus integrantes, o Exército dos EUA tem a expectativa de que eles ajam moralmente e em conformidade com algo que não existe.

É surpreendente que a Força não tenha desenvolvido uma ética profissional única, da mesma forma que outras profissões e campos já amadurecidos. Deve-se concluir que, como integrantes de uma profissão, acreditamos que não seja necessária nenhuma orientação ética ou que sejamos incapazes de fornecê-la. Surgiram vários argumentos nesse sentido, como: “Todos sabemos qual é a ética e, então, por que precisamos expressá-la?” Ou ainda: “Se a descrevermos, acabaremos por distorcê-la ou não seremos

capazes de captar a essência do que acreditamos ser nossa ética”. Outros ressaltam que os integrantes da profissão simplesmente são, em si mesmos, a personificação da ética. Essas perspectivas são problemáticas. Obscurecem e depreciam a ética do Exército dos EUA. Pare e pergunte aos seus companheiros qual é a Ética do Exército e veja qual é o resultado. Peça que eles a descrevam. Creio que o máximo que conseguirá é que repitam os “Valores do Exército dos EUA”, os quais, embora úteis, não constituem uma ética. Com efeito, muitos desses mesmos valores seriam desejáveis em organizações que consideramos moralmente erradas. A coragem é uma virtude para um terrorista, e a lealdade é uma virtude para os integrantes de grupos do crime organizado. Se não sabemos descrever a Ética do Exército para nós mesmos, como podemos esperar transmiti-la aos novos integrantes da profissão ou ao público norte-americano? Para que sejamos a personificação da Ética do Exército, precisamos saber em que ela consiste antes de podermos personificá-la.

Por fim, ainda que talvez não seja possível captar todas as nuances da Ética do Exército dos EUA, parece que outras profissões e campos têm feito um bom trabalho ao codificar sua própria ética. Consta-se que esse é o caso dos profissionais de saúde, advogados, professores, engenheiros e agentes da segurança pública. Além disso, também observamos códigos éticos claramente expressos no setor empresarial, e muitas firmas têm versões aperfeiçoadas do código básico de negócios. Esses códigos demonstram que são falsas as alegações de que os códigos de ética são implícitos e não podem ser expressos.

As Forças militares de outros países oferecem exemplos de códigos de ética claramente descritos. As Forças de Defesa de Israel têm um documento único e breve que estipula suas fontes, valores e princípios. Da mesma forma, o Exército australiano tem uma lista bem simples de comportamentos fundamentais que identificam o que significa ser um militar da Força Terrestre australiana. Ainda que não devamos, necessariamente, adotar todos esses códigos, sua existência demonstra que é possível criá-los.

O Exército dos EUA precisa de uma ética profissional que guie seus integrantes no desempenho de seus deveres. Até agora, o Exército dos EUA não expressou tal ética de forma adequada. Caso pretenda designar-se como uma profissão, a Força precisa resolver a

questão o mais rápido possível. Há muito a se ganhar com isso, incluindo:

- ◆ Possibilitar e aprimorar o desenvolvimento, a confiança e o desempenho moral de nossos militares como profissionais do Exército.
- ◆ Melhorar o relacionamento de confiança que existe entre o Exército dos EUA e seu cliente: a nação norte-americana.
- ◆ Elevar nosso *status* como profissão, em relação a outros campos com códigos de ética profissionais já existentes.
- ◆ Unir os diversos componentes da profissão: militares das armas, quadros ou serviço; militares; e o quadro de civis (a versão preliminar da ADRP-1 inclui os funcionários civis do Departamento do Exército na profissão).

Como os personagens do conto “A roupa nova do rei”, nossos profissionais precisam entender que sua crença em algo imaginário não o torna realidade. Assim que conseguirmos isso, poderemos dar início ao importante trabalho de descrever uma Ética do Exército que seja normativa, unificada e acessível à Força.

Os meios e o talento para definir esse tipo de ética já existem dentro da Força. Com efeito, temos uma organização direcionada justamente nesse sentido: o Centro da Ética e Profissão do Exército dos EUA (*Center for the Army Profession and Ethic — CAPE*), que já realizou um excelente trabalho com respeito ao Exército como profissão. Da mesma forma, profissionais do Exército dos EUA ofereceram várias ideias e sugestões para a formulação da ética em artigos da *Military Review* e outras publicações. Tudo o que o Exército dos EUA precisa fazer é reunir as pessoas certas e incumbi-las da missão de expressar nossa ética. Se existir a vontade, esse processo inteiro poderá ser concluído em menos de um ano, e poderemos comemorar o aniversário do Exército dos EUA em 2014 com a publicação de uma ética para a profissão. ■



Força Aérea dos EUA, Sgtr Brian Ferguson

Militar da força de segurança da Equipe de Reconstrução Provincial provê segurança a integrantes da equipe que se dirigem ao local da construção de um canal na Província de Zabul, Afeganistão, 14 Jun 11.

# O WHINSEC e o Mestrado em Artes e Ciências



## Prisco Hernández

*Prisco Hernández, Ph.D., é professor associado da Diretoria de Programas de Pós-Graduação do U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Integra, também, o corpo docente do WHINSEC, Estado da Geórgia, onde implementou o programa de Mestrado em Espanhol. Integrou a diretoria da Escola de Comando e Estado-Maior do Canadá, em Kingston, Ontário. Possui o Ph.D. pela University of Wisconsin-Madison, o mestrado pela Indiana University-Bloomington, e o bacharelado pela University of Puerto Rico. Publicou mais de vinte artigos em periódicos profissionais e acadêmicos. Prisco Hernández passou para a Reserva Remunerada do Exército após 28 anos como oficial da Guarda Nacional do Exército dos EUA, nos componentes da Ativa e da Reserva. É veterano da Guerra no Afeganistão.*

“A guerra tem importância crucial para o Estado. É o reino da vida e da morte. Dela depende a conservação ou a ruína do império. Urge bem regulá-la. Quem não reflete seriamente sobre o assunto evidencia uma indiferença condenável pela conservação ou pela perda do que mais se preza. Isso não deve ocorrer entre nós\*.”

—Sun Tzu

O Instituto do Hemisfério Ocidental para a Cooperação em Segurança (*Western Hemisphere Institute for Security Cooperation — WHINSEC*) é, há muitos anos, um centro de excelência no campo da formação de oficiais militares e policiais de grau intermediário oriundos de todas as Américas<sup>1</sup>. Os alunos do Curso de Comando e Estado-Maior são oficiais especialmente selecionados por seus países em virtude de seu

\*[TZU, Sun. *A arte da guerra*. Tradução de Sueli Barros Cassal (Porto Alegre: L&PM, 2011) — N. do T.]



desempenho superior e grande potencial para servir nos mais altos escalões de seus respectivos exércitos futuramente.

O instituto abre suas portas a todos os oficiais qualificados dos países membros da Organização dos Estados Americanos que mantenham boas relações bilaterais com os Estados Unidos da América (EUA). Além de servir como centro de excelência no ensino profissional militar, o instituto serve como um lugar em que os oficiais do hemisfério ocidental chegam a se conhecer a fundo ao cursarem, juntos, um programa de estudos rigoroso, acompanhado de várias atividades sociais, nas quais eles e suas famílias compartilham o que há de melhor em suas culturas. Todas essas atividades são realizadas em um ambiente de respeito mútuo, onde cada um tem algo a contribuir e algo a aprender com os companheiros de países irmãos<sup>2</sup>.

## O Curso de Comando e Estado-Maior no WHINSEC

O Curso de Comando e Estado-Maior no WHINSEC segue o mesmo currículo acadêmico estabelecido pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College — CGSC*), que é, na opinião de muitos especialistas militares, a instituição mais renomada de seu tipo no mundo<sup>3</sup>. A única diferença consiste no fato de o curso no WHINSEC ser realizado em espanhol. Todos os oficiais cursam um programa de estudos que cobre as principais áreas de competência profissional pertinentes ao oficial de grau intermediário e o preparam para servir como comandante, subcomandante ou oficial de operações no escalão batalhão e brigada ou como chefe de um estado-maior nos escalões mais altos do exército ou estado-maior conjunto. Esses estudos compreendem as seguintes áreas: 1) tática e operações militares de alto escalão, 2) história militar, 3) logística e gestão de recursos, 4)

Alunos do WHINSEC, acompanhados de oficiais do U.S. Army South, assistem a um *briefing* sobre a missão do comando nas Américas Central e do Sul e no Caribe. Exército dos EUA, Sgt Exom, Comunicação Social - U.S. Army South



**Figura 1**

operações conjuntas, interagências e multinacionais e 5) liderança no alto escalão. Além dos estudos estritamente militares, os alunos do Curso de Comando e Estado-Maior estudam os princípios éticos e jurídicos que regem o papel que um exército deve desempenhar dentro de uma estrutura democrática e de profundo respeito aos direitos humanos.

## O Mestrado em Artes e Ciências Militares no WHINSEC

Como se isso não bastasse, faz três anos que o WHINSEC proporciona aos alunos do Curso de Comando e Estado-Maior a oportunidade de participar do programa de Mestrado em Artes e Ciências Militares — conhecido como MMAS na sigla em inglês (*Masters in Military Art and Science*)<sup>4</sup>. Esse programa de mestrado foi concebido para atender às necessidades e interesses profissionais do oficial militar. O programa permite que cada aluno selecione um tema de pesquisa conforme seus interesses e preocupações profissionais, contanto que tenha alguma relação com as disciplinas pertinentes às artes e ciências militares. Como se pode ver na figura 1 adiante, o campo das artes e ciências militares é bastante amplo e inclui muitas disciplinas acadêmicas especializadas. Como indicado anteriormente, confere-se ao aluno total liberdade para escolher seu tema, contanto que ele tenha alguma relação com

assuntos militares ou de segurança nacional ou internacional.

O programa de mestrado em Artes e Ciências Militares foi concebido especialmente para aqueles alunos que desejam alcançar maior profundidade e amplitude em seus estudos. A filosofia educativa que apoia esse tipo de estudo profundo se baseia na ideia de que a melhor forma de aprendizagem no nível superior se dá por meio da pesquisa aprofundada de um tema dentro de um arcabouço lógico e seguindo as pautas estabelecidas da pesquisa crítica. No campo militar, esse enfoque é uma resposta contemporânea às ideias do sábio chinês Sun Tzu, citado no início deste artigo.

Ou seja, a guerra é um assunto de

tanto peso e que produz consequências tão graves que é necessário estudá-lo com a profundidade e seriedade que merece. Pode-se acrescentar que a responsabilidade de aprofundar-se nos assuntos da guerra e segurança cabe, em grande medida, ao oficial militar de alto escalão — precisamente o tipo de aluno que cursa o Curso de Comando e Estado-Maior do WHINSEC.

Para ingressar no programa, o aluno deverá possuir o bacharelado ou equivalente por uma instituição de ensino de nível superior ou academia militar reconhecida. Entretanto, o aluno deverá, sobretudo, estar disposto a trabalhar arduamente, muito além das obrigações acadêmicas comuns que assume ao cursar o Curso de Comando e Estado-Maior. O fato de que, de cada turma que conclui o Curso de Comando e Estado-Maior, somente entre 8% e 12% dos alunos obtêm esse mestrado é um indicio do rigor acadêmico desse programa de estudos de pós-graduação.

## Desafios e Benefícios do Programa de Mestrado no WHINSEC

O grau de Mestre em Artes e Ciências Militares é conferido aos alunos que concluem o Curso de Comando e Estado-Maior de maneira satisfatória e, além disso, completam todos os requisitos adicionais do programa de mestrado. Esses requisitos são os seguintes: ser aprovado nas disciplinas eletivas, ser

aprovado em uma prova oral geral, redigir uma dissertação de pesquisa e, finalmente, defender essa dissertação perante sua banca examinadora em uma sessão aberta ao público.

Há três disciplinas eletivas que o aluno de mestrado deve cursar. A primeira é uma eletiva cujo propósito é fornecer-lhe as ferramentas necessárias para que possa conduzir um trabalho de pesquisa independente com o nível de excelência que se espera de um aluno de pós-graduação. Isso quer dizer que o aluno aprende quais são os critérios que deve seguir para assegurar-se de que o tema de sua escolha seja adequado para poder realizar a pesquisa prevista. Em seguida, são apresentadas as bases filosóficas que sustentam toda pesquisa científica. Também se ressaltam os vários métodos de pesquisa que o aluno pode utilizar para encontrar respostas às suas questões de pesquisa. Igualmente, discutem-se todas as precauções e regras que regem o processo de pesquisa, especialmente as considerações éticas que o pesquisador deve levar em consideração. O produto dessa disciplina eletiva é o chamado *prospectus*, ou seja, a proposta formal da dissertação. Uma vez que o orientador aprove essa proposta, o aluno será considerado como candidato ao grau de mestrado. Por último, o aluno deverá ser aprovado em uma prova final escrita que cobre todo o material apresentado na disciplina de metodologia de pesquisa. Essa prova conclui a primeira eletiva do programa de mestrado.

Depois de ser aprovado na prova escrita, o novo candidato ao grau de mestre deverá, então, submeter-se a uma prova geral oral, na qual deverá demonstrar que, de fato, tem um bom domínio de todo o material tratado no currículo fundamental do Curso de Comando e Estado-Maior. Esse material inclui as cinco áreas fundamentais da profissão militar, isto é, táticas e operações; logística e gestão de recursos; operações conjuntas, interagências e multinacionais; história militar; e liderança de alto escalão. A prova, como indicado, é oral e é realizada perante uma banca de professores do WHINSEC. Consiste em uma série de perguntas que requerem que o aluno relembre os pontos-chave relacionados ao tema e possa aplicar seu critério profissional e juízo crítico para resolver as situações hipotéticas que lhe apresentem de maneira profissional e com base nos conhecimentos adquiridos. Caso o aluno não passe na prova, outra oportunidade lhe será oferecida dentro de um prazo de duas semanas. Uma vez aprovado na prova oral, o candidato continuará seu curso de estudos com a segunda eletiva.

A segunda eletiva tem o formato de um seminário, em que cada aluno tem a oportunidade de apresentar seu projeto de pesquisa diante de seus colegas de curso. Cada aluno apresentará seu projeto em sala de aula, ressaltando a importância do tema, as ideias e discussões existentes a seu respeito, a questão da pesquisa e a metodologia utilizada para respondê-la, os desafios e problemas surgidos no decorrer da pesquisa, as conclusões preliminares e recomendações para pesquisas futuras. Após o aluno concluir sua apresentação, haverá um período de debate geral em que cada participante do seminário poderá oferecer ao apresentador suas críticas construtivas, com o intuito de que este aprimore tanto o conteúdo quanto a exposição de sua dissertação. Essa apresentação cumpre dois objetivos: em primeiro lugar, o candidato recebe um retorno sobre o estado de seu trabalho, levando em consideração os pontos de vista dos colegas. Em segundo lugar, o candidato tem a oportunidade de praticar a exposição oral de sua dissertação e, assim, preparar-se para sua defesa.

Por último, o candidato ao mestrado deverá terminar de redigir sua dissertação e, em seguida, defendê-la perante sua banca examinadora em uma sessão aberta ao público. De fato, a elaboração da dissertação e sua defesa pública são os requisitos da terceira eletiva no processo de mestrado. Após todos os requisitos serem concluídos de modo satisfatório, os membros da



Exército dos EUA. Sgr. Tamika Exom, Comunicação Social U.S. Army South

Integrante do corpo docente do WHINSEC conversa com seus alunos em frente à sede do U.S. Army South, Forte Sam Houston, Texas, 31 Jan 14.

banca de dissertação assinam um documento que é, em seguida, enviado ao diretor do programa de estudos de pós-graduação no Forte Leavenworth, que, por sua vez, aprova o documento e a colação do grau acadêmico Mestre em Artes e Ciências Militares.

Embora o programa de dissertação seja extremamente personalizado e cada aluno seja responsável por sua pesquisa, elaboração e defesa, ele não enfrenta sozinho essa árdua tarefa. Cada candidato será assessorado por uma banca composta de três membros do corpo docente do WHINSEC. A banca consiste de um orientador ou presidente da banca e de dois leitores. O orientador ou presidente, como o nome indica, dirige os trabalhos do grupo e preside as discussões formais e informais com o aluno e demais membros da banca. É ele, também, quem aprova a proposta de dissertação com sua assinatura. Contudo, todos os membros da banca são essenciais para o cumprimento do projeto, porque cada um oferece uma perspectiva diferente e concede ao aluno o benefício de seus conhecimentos e experiências para ajudá-lo no processo de pesquisa. São eles, também, que questionam o candidato durante a defesa da dissertação e que, por fim, aprovam com sua assinatura o documento final.

## ...as dissertações são produtos de interesse intelectual e profissional para todos os interessados nas artes e ciências militares...

### O Programa de Mestrado e o Oficial

Como observamos, o programa de mestrado é um programa bastante rigoroso, que requer muito estudo e dedicação por parte do aluno que aspira a esse grau. É, em certa medida, o equivalente intelectual a um curso de Comandos ou Forças Especiais. Portanto, esse programa não se destina a todos, e sim àqueles que tenham o talento, a vontade e, sobretudo, a disciplina para submeter-se a esse rigoroso programa de estudo. Entretanto, é gratificante escutar os depoimentos oferecidos por muitos dos que concluíram o programa.

Muitos deles declararam que esse programa de estudos foi o melhor curso acadêmico que fizeram na vida. Outros o enxergam como tendo sido uma oportunidade única, que lhes permitiu explorar, de forma concentrada, um aspecto da profissão militar que lhes interessava acima dos demais e que não conseguiriam explorar no curso normal de suas carreiras ou estudos. Todos eles concordam que o projeto de dissertação não é nada fácil, mas estão de acordo também quanto ao fato de que o processo lhes obrigou a superar-se em muitos aspectos pessoais e profissionais que lhe serão, sem dúvida, muito úteis no futuro.

Se examinarmos os requisitos do programa de mestrado, poderemos notar que praticamente todas as habilidades que se exigem de um pesquisador acadêmico são as mesmas que se exigem de um oficial de escalão intermediário e superior. Tomemos, por exemplo, a capacidade de escrever com clareza, precisão e convicção. É óbvio que o êxito e a efetividade de um oficial de escalão intermediário e alto dependem, em grande medida, de sua capacidade para redigir documentos com essas características. Assim, que melhor maneira haveria de praticar essa habilidade que a redação de uma dissertação formal de pesquisa? Se voltarmos nosso foco, ainda, para as habilidades necessárias para se poder conduzir um bom trabalho de pesquisa — isto é, a capacidade de análise, de síntese e de administrar um grande conjunto de dados e de documentos escritos atentando para o que seja relevante e sirva para argumentar, afirmar, negar ou elucidar um tema —, notamos que elas são, sem dúvida, essenciais para o desempenho de um oficial de alto escalão. Observe-se, também, a necessidade de aplicar o juízo crítico disciplinado pela lógica e enquadrado pelas ideias constantes do campo das artes e ciências militares. Além das habilidades necessárias para pesquisar e redigir a dissertação, o aluno terá que poder realizar sua defesa oral de maneira comedida e profissional. Em outras palavras, o candidato terá de defender suas conclusões mediante argumentos lógicos fundamentados em uma análise dos fatos e do material estudado que leve em consideração outros pontos de vista e que seja capaz de convencer outras pessoas conhecedoras do tema em questão.

### A Dissertação e o WHINSEC

Um aspecto muito importante do programa de mestrado é que as dissertações são produtos de interesse

intelectual e profissional para todos os interessados nas artes e ciências militares — não apenas para profissionais militares, mas também para acadêmicos e integrantes dos governos do hemisfério ocidental que compartilhem dos mesmos objetivos coletivos que o WHINSEC. Em muitos casos, os autores dessas dissertações analisam situações, problemas e temas contemporâneos e históricos de grande relevância para todos os profissionais de segurança nacional e hemisférica. Muitas vezes, esses autores oferecem possíveis recomendações para como abordar problemas atuais, que poderiam ter um impacto positivo em sua resolução. Devido à sua importância para assuntos de segurança nacional e hemisférica, cabe observar que todas as dissertações aprovadas são publicadas eletronicamente e ficam disponíveis para a consulta do público em geral no site da Biblioteca de Armas Combinadas (*Combined Arms Library — CARL*) do Forte Leavenworth<sup>5</sup>.

A elaboração e publicação de dissertações reforça o papel do WHINSEC como uma importante instituição não apenas no campo do ensino profissional militar intermediário como também como centro de pesquisa de vanguarda. O graduado não apenas concluiu o renomado Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, como também pôde explorar uma faceta das artes e ciências militares com a seriedade e profundidade que fazem jus ao grau de “mestre” em seu campo.

Uma vez publicada, sua dissertação passa a ser uma contribuição importante para as artes e ciências militares, que, por sua vez, servirá como ponto de partida para pesquisadores futuros.

## Conclusão

Que podemos concluir de nossa análise sobre o programa de mestrado em artes e ciências militares do WHINSEC? Em primeiro lugar, indicamos que o programa de mestrado oferece uma oportunidade única para que os oficiais de grau intermediário possam explorar em profundidade algum aspecto seletivo das disciplinas que integram as artes e ciências militares. Isso permitirá que o aluno desenvolva as habilidades intelectuais, acadêmicas e profissionais que lhe servirão em seu futuro desempenho militar e profissional. Em segundo lugar, as dissertações são publicadas eletronicamente e ficam à disposição do público em geral. Com o tempo, esse depósito coletivo de trabalhos de pesquisa servirá como fonte de consulta para profissionais e futuros pesquisadores. Por fim, o programa de mestrado em artes e ciências militares do WHINSEC ressalta ainda mais claramente a importância desse centro de ensino profissional militar para todos os oficiais e, de modo geral, para todos os profissionais em assuntos de segurança nacional e hemisférica no Hemisfério Ocidental. ■

## Referências

1. O WHINSEC deverá fornecer instrução e adestramento profissional ao pessoal militar, policial e civil das nações do Hemisfério Ocidental no contexto dos princípios democráticos expostos nas diretrizes da Organização dos Estados Americanos (Referência (d)), diretrizes que foram aceitas pelos Estados Unidos da América. O WHINSEC deverá fomentar o conhecimento mútuo, a transparência, a confiança e a cooperação entre as nações participantes e deverá promover os valores democráticos, o respeito aos direitos humanos, o conhecimento e a compreensão dos costumes e tradições norte-americanas. (Baseada na tradução do autor.)

2. O site oficial do WHINSEC é: <http://www.benning.army.mil/tenant/whinsec/>.

3. O site do U.S. Army Command and General Staff College é: <http://usacac.army.mil/cac2/CGSC/index.asp>.

4. O programa teve início durante o ano acadêmico 2011-2012, em que cinco alunos obtiveram o grau de Mestrado em Artes e Ciências Militares.

5. O site da CARL é: <http://www.cgsc.edu/carl/>.

Fuzileiro naval norte-americano lança uma granada de instrução durante exercício de adestramento no campo de tiro de Arta, em Djibouti, 18 Fev 14.

Força Aérea dos EUA, Sgt Staci Miller



# Do Entendimento Estratégico Como Ensinar Estratégia a Partir da Base

Maj Matthew Cavanaugh, Exército dos EUA

O Maj Matthew Cavanaugh é estrategista do Exército dos EUA e professor assistente do Programa de Estudos de Defesa e Estratégia na Academia Militar de West Point. Trabalha, atualmente, em sua tese de doutorado sobre o generalato sob a orientação do Professor Colin S. Gray na University of Reading (Reino Unido) e escreve um blog no site [WarCouncil.org](http://WarCouncil.org).

**N**em todos apoiam o ensino de estratégia a oficiais subalternos. Os argumentos típicos de seus críticos parecem basear-se na conveniência:

- Deve-se manter o ensino de oficiais subalternos voltado à tática, já que é isso que terão de fazer após se formarem.
- Não há tempo suficiente para que estudem estratégia e tática.
- Sua função é analisar e engajar alvos.
- Não sabem o suficiente para compreender questões estratégicas.
- Caso comecem a formar uma opinião sobre questões estratégicas, acabarão tornando-se desobedientes.

Até Platão considerava ser uma má ideia estimular o pensamento avançado nos jovens soldados ao escrever sobre os “guardiães” da sociedade em *A República*<sup>1</sup>. Aconselhou: “[U]ma criança não pode diferenciar uma alegoria do que não é”. Preferia jovens combatentes que agissem como obedientes cães de guarda<sup>2</sup>.

Essa lógica persiste na era moderna. O autor Ward Just afirma que o então Diretor da Academia

Militar de West Point, General Samuel Koster, disse, em 1970: “Estamos mais interessados em ‘quem faz’ do que em quem pensa”<sup>3</sup>. Mais recentemente, ouvi um professor do componente da Ativa da Academia Militar dizer, de maneira direta, que o Exército dos EUA não ia querer segundos-tenentes que fossem pensadores estratégicos. À luz dessas afirmações, surgem certas questões: por que os oficiais subalternos precisariam pensar além do combate tático e, em caso afirmativo, até que ponto? Como desenvolveriam seu raciocínio acima do nível tático caso isso fosse realmente necessário?

À medida que o *poder terrestre estratégico* for tomando forma conceitualmente, todos os oficiais do Exército — particularmente os oficiais subalternos — precisarão desenvolver algum grau de entendimento estratégico. O conceito de poder terrestre estratégico está evoluindo, mas geralmente se refere ao emprego abrangente e sincronizado do poder terrestre para alcançar, de modo efetivo e eficiente, os objetivos estratégicos nacionais. Não será necessário que os oficiais subalternos estudem o planejamento estratégico para que o Exército dos EUA implemente esse conceito. Contudo, precisarão desenvolver

suficiente *entendimento estratégico* — a compreensão e a capacidade de comunicar um objetivo amplo para o emprego da força e o relacionamento entre ações táticas e políticas nacionais — para se tornarem comandantes efetivos na era que se aproxima.

Alguns consideram o entendimento estratégico como sendo da alçada exclusiva dos que exercem o *Comando de Missão*, definido pela Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão (ADP 6-0 – Mission Command)* como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”<sup>4</sup>. O entendimento estratégico pode apoiar o exercício do Comando de Missão, mas não precisa restringir-se a ele. O Comando de Missão é limitado pelo termo *missão*. As missões, de modo geral, são concebidas para apoiar o esforço de guerra. Não é apenas útil, mas *necessário* que um oficial reflita sobre como sua missão se enquadra na guerra. A guerra consiste em muito mais que o combate tático.

Este artigo demonstrará que todos os comandantes do Exército — incluindo oficiais subalternos — devem desenvolver seu entendimento estratégico. Descreverá como implementar um programa de ensino de estudos estratégicos para oficiais subalternos que seja compatível com o conceito de poder terrestre estratégico do Exército dos EUA.

## A Necessidade de Entendimento Estratégico

O ambiente contemporâneo é caracterizado por um crescimento exponencial em capacidade e recursos digitais. Os telefones móveis hoje são onipresentes em zonas de combate em todo o mundo. O enorme alcance e as câmeras embutidas nesses aparelhos possibilitaram uma proliferação de jornalistas civis e correspondentes de guerra principiantes. Os números são surpreendentes: em um editorial do jornal *New York Times*, Pico Iyer observa: “10% de todas as fotos tiradas até o final de 2011 foram tiradas naquele ano”<sup>5</sup>. Steven Metz, do U.S. Army War College, escreve que as guerras hoje são transmitidas “ao vivo” e “disponibilizadas a um público mundial em tempo real ou quase real”<sup>6</sup>. Parece, então, que o poder terrestre ficará sujeito ao mesmo tipo de

exame minucioso que o *replay* instantâneo possibilita nos esportes profissionais. Toda guerra conduzida em terra ficará visível ao público, sujeitando os oficiais subalternos a maior exame que seus antecessores. O General Sir Rupert Smith, da Grã-Bretanha, descreveu esse novo paradigma como “guerra em meio ao povo”<sup>7</sup>.

## Além de reconhecer a utilidade do poder aéreo e naval, os oficiais subalternos do Exército devem compreender as capacidades das outras Forças que proveem o poder terrestre.

Nesse contexto, o Exército dos EUA ajuda a moldar o ambiente de segurança ao alinhar forças regionalmente. As *forças regionalmente alinhadas* são Unidades designadas ou alocadas a comandos combatentes ou comandos preparados para missões regionais<sup>8</sup>. As Unidades táticas deverão desenvolver relacionamentos contínuos com comandos combatentes geográficos, possibilitando maior especialização cultural. Por exemplo, um artigo publicado recentemente na revista *Parameters*, de autoria de Kimberly Field, James Learmont e Jason Charland, descreveu a experiência de alinhamento regional de uma brigada. Ao longo dos cerca de seis meses de sua designação junto ao Comando da África dos EUA, a Grande Unidade conduziu quase cem missões de curta duração nos escalões grupo de combate a pelotão em mais de 30 países<sup>9</sup>. Em suma, o alinhamento regional de Forças significa que o Exército está enviando Unidades menores para mais lugares — mais rapidamente do que nunca. Oficiais subalternos irão comandar essas missões continuamente mutáveis.

Não bastasse o grau de complexidade a ser enfrentado, o oficial subalterno também precisa ter uma noção maior sobre operações com parceiros conjuntos, interagências e multinacionais. Em *Military Strategy: a General Theory of Power Control* (“Estratégia Militar: uma Teoria Geral do Controle do Poder”, em tradução

livre), J.C. Wylie escreve sobre como o militar do Exército necessita de parceiros conjuntos:

O soldado não pode atuar sozinho. Seus flancos estão expostos; sua retaguarda, vulnerável; e ele olha para cima com cautela. Precisa do aviador e do marinheiro para sua própria segurança ao executar sua missão<sup>10</sup>.

Além de reconhecer a utilidade do poder aéreo e naval, os oficiais subalternos do Exército devem compreender as capacidades das outras Forças que proveem o poder terrestre (o Corpo de Fuzileiros Navais e as Forças de Operações Especiais). O maior entendimento estratégico desses oficiais ajudará a melhorar a coordenação entre as Forças Singulares.

O Gen Ex Raymond Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (correspondente ao Comandante do Exército, em outros países), indicou, ao menos duas vezes, seu apoio ao entendimento estratégico na profissão. Em fevereiro de 2013, escreveu que seu objetivo era formar oficiais subalternos “conscientes das potenciais ramificações estratégicas de suas decisões”<sup>11</sup>. Então, em fevereiro de 2014, determinou que o Exército se concentrasse em objetivos que incluíssem “cultivar uma perspectiva estratégica” e utilizasse o ensino para “desenvolver a capacidade intelectual de entender o complexo ambiente de segurança contemporâneo”<sup>12</sup>. Essas declarações apoiam fortemente a ampliação da formação estratégica do oficial subalterno.

Infelizmente, há evidências de que o Exército dos EUA não valoriza o desenvolvimento do entendimento estratégico de seus oficiais subalternos. Não existe um requisito exclusivamente voltado à formação estratégica na Academia Militar de West Point ou no Programa de Preparação dos Oficiais da Reserva (*Reserve Officer Training Corps — ROTC*) — enquanto a Academia da Força Aérea dos EUA, por exemplo, inclui duas disciplinas obrigatórias.

Essa deficiência persiste, apesar do fato de que, após 11 de setembro de 2001, o então Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General Eric Shinseki, determinou que o U.S. Army War College elaborasse um relatório sobre liderança, o qual concluiu que a Força deveria “começar a desenvolver a capacidade de liderança estratégica antes mesmo que os oficiais fossem designados para sua primeira função de comando”<sup>13</sup>. Esse tipo de preparação talvez houvesse ajudado um tenente do Exército dos EUA servindo em Camp Arifjan, no Kuwait. Em entrevista recente, a jornalista Rosa Brooks, da revista *Foreign Policy*, perguntou-lhe: “Qual é sua missão aqui?”<sup>14</sup> Sua resposta debochada incluiu a conhecida expressão “Ours not to wonder why”<sup>15</sup>. [Em tradução livre: “Não nos cabe perguntar por quê”. Amplamente utilizada na cultura popular e baseada no verso “Theirs not to reason why”, do poema “The Charge of the Light Brigade” de Alfred Tennyson — N. do T.] Um oficial da profissão militar nunca deveria deixar uma pergunta como essa sem resposta. Um sentido de

## Componentes dos Estudos Estratégicos



**Modelos Estratégicos:** Análise Crítica (*Kritik*); Legal, Moral, Efetivo, Sensato?; Fins, Métodos e Meios (Risco)



**Prática e Exercícios:** Eventos do Fórum *War Council*; *WarCouncil.org*; Estudos de Caso; Excursão a Campos de Batalha; Estudo no Exterior; Trabalhos Finais



Contexto • Profissionais Críticos e Reflexivos • Melhor Capacidade de Avaliação  
 Entendimento Estratégico → Pensamento Estratégico

propósito estratégico é um aspecto necessário de um oficial competente. A solução é o ensino voltado ao entendimento estratégico.

## Entendimento Estratégico: Três Componentes Essenciais

Há pelo menos dois caminhos rumo ao entendimento estratégico para os oficiais subalternos: o ensino formal e o ensino informal. Um excelente exemplo desta última alternativa é o autodidatismo, ou autoestudo.

oficial subalterno começaria a cultivar a capacidade de liderança estratégica cursando uma disciplina ligada ao tema antes da designação para a primeira função de comando. Em palavras simples, os estudos estratégicos são o estudo multidisciplinar do emprego da força. Conforme mostra a figura, os três componentes fundamentais de um curso de estudos estratégicos são: incluir várias áreas acadêmicas, usar modelos estratégicos e oferecer formas de prática e exercícios. Esses três componentes são essenciais para um efetivo curso de estudos estratégicos.

## Abordagens Multidisciplinares

Considere qualquer cenário de conflito do mundo real — histórico ou contemporâneo. Agora pense nas diversas perspectivas que podem ser consultadas para entender melhor tal conflito. Há sempre muitas. Por exemplo, com respeito à situação em curso na Ucrânia, Jack Matlock, ex-Embaixador dos EUA na União Soviética, escreveu em seu *blog*: “Acredito que ninguém possa entender os prováveis resultados do que está acontecendo sem levar em consideração os fatores históricos, geográficos, políticos e psicológicos em jogo nesses acontecimentos dramáticos”<sup>17</sup>. O jornalista Sebastian Junger descreve a guerra de forma ainda mais ampla: “Digo, em relação à guerra — é mais ou menos tudo [...] em um pacote complicado”<sup>18</sup>.

A guerra é uma atividade vasta e complexa, grande demais para se enquadrar em uma única categoria acadêmica. Portanto, o estudo da guerra é inerentemente multidisciplinar. O Professor Stephen Biddle, da George Washington University, explica por que seu estudo não pode se restringir a uma única disciplina:

A guerra não conta com uma disciplina para estudá-la — está situada nas junções da forma como o meio acadêmico é organizado [...] [Portanto, para estudar a guerra], creio que o melhor conjunto de habilidades é diversificado



Exército dos EUA, Sg. Mikki L. Sprengle

Da esquerda para a direita: Gen Ex (Res.) Gordon R. Sullivan, Presidente da Associação do Exército dos EUA, apresenta os participantes da mesa redonda no Fórum sobre o Poder Terrestre Estratégico, Centro de Convenções E. Washington, Washington, D.C., 23 Out 13. Gen Ex Robert W. Cone, Gen Ex Raymond T. Odierno, Gen Ex John M. Paxton Jr e AE William Harry McRaven (fora da foto) participam da mesa redonda.

O site [WarCouncil.org](http://WarCouncil.org) ilustra essa questão: consiste em um fórum acadêmico multidisciplinar e apartidário, dedicado ao estudo do emprego da força (primordialmente) para a profissão militar<sup>16</sup>. Os usuários podem não só enviar suas contribuições para o *blog* do site, como também tirar proveito de uma seção de autoestudo com mais de 20 temas e uma coleção de cerca de 300 links de vídeo, *podcasts*, mapas e imagens. Essa aprendizagem informal pode apoiar o ensino formal.

Um curso formal seria como o recomendado no relatório solicitado pelo General Shinseki: cada futuro

e multidisciplinar. A guerra é um fenômeno social complexo e, para entendê-la, é útil ser capaz de abordá-la de diferentes ângulos<sup>19</sup>.

O historiador Hew Strachan, da Universidade de Oxford, concorda, chamando os estudos estratégicos de “um híbrido — uma mistura das disciplinas de história, política, direito, algo de economia e até um pouco de matemática”<sup>20</sup>. Os indivíduos que desempenham papéis estratégicos em geral possuem formações diversas. Essa variedade fortalece o esforço coletivo. Em uma pesquisa recente entre 234 “atuais e antigos altos funcionários do governo” que enfrentam desafios estratégicos regularmente, Paul C. Avey e Michael C. Desch constataram a existência de considerável diversidade quanto à sua formação acadêmica: 13 áreas de concentração diferentes no nível de graduação, englobando de biologia a idiomas estrangeiros, com outros 12% na categoria “outros”<sup>21</sup>.

Em conformidade com esses resultados, 14 áreas acadêmicas diferentes contribuem para o plano de estudos da disciplina eletiva em estratégia militar na Academia de West Point. Essa abordagem é benéfica por evitar uma abordagem míope e unidisciplinar para o estudo de conflitos. Transmite o sentido de humildade intelectual recomendado pelo Almirante de Esquadra James Mattis, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA: “Precisamos de oficiais instruídos e adaptáveis — que não fiquem presos a uma única e exclusiva visão da guerra”<sup>22</sup>. O ensino de estudos estratégicos para oficiais subalternos deve adotar essa filosofia.

## Modelos Estratégicos

O uso de diferentes disciplinas requer que se empreguem modelos estratégicos, para canalizar diferentes ideias para a análise. Alguns modelos são gerais e podem englobar todos os níveis da guerra. Emile Simpson, antigo oficial do Exército britânico, descreve um modelo tático e operacional útil que ele chama de “*Can I? Should? Must I?*” (“Posso? Devo? Tenho de fazê-lo?”). “Posso?” é uma questão jurídica sobre regras de engajamento. “Devo?” se refere ao efeito: se a possível ação apoia o propósito da operação em um sentido mais amplo. “Tenho de fazê-lo?” é uma questão moral prática, que busca manter o número de possíveis baixas civis em um nível mínimo<sup>23</sup>.

Outro modelo é a conhecida busca de equilíbrio entre objetivos militares (*fins*), conceitos militares

(métodos), recursos militares (meios) e risco, conforme descrita por Arthur Lykke<sup>24</sup>. A abordagem abrangente de Lykke envolve vários campos acadêmicos.

Mais recentemente, Irving Lachow forneceu ainda outro modelo: “É legal? É moral? Pode ser efetivo? É sensato?”<sup>25</sup> Essa perspectiva mais ampla do modelo de Simpson é útil por sua flexibilidade. Pode ajudar comandantes a avaliar quaisquer ações estratégicas ou militares, de uma intervenção a um ataque de míssil de cruzeiro ou à ajuda humanitária. A questão de algo ser sensato, ou sábio, está sujeita à interpretação, mas um parâmetro útil talvez seja: *consecução de fins sustentáveis em conformidade com o interesse nacional — a um custo aceitável*<sup>26</sup>.

Um último exemplo de um modelo estratégico é a análise crítica de Carl von Clausewitz (*kritik*)<sup>27</sup>. Como afirmou em *Da Guerra*: “[...] a análise crítica [é] a aplicação de verdades teóricas a acontecimentos reais [...]”<sup>28</sup>. O objetivo é desemaranhar o “processo oculto de apreciação intuitiva”, uma habilidade importante para todos os oficiais<sup>29</sup>. Esse processo, descrito em detalhe em um capítulo inteiro dedicado ao tema em *Da Guerra*, permite ao aluno ligar teorias de diversos campos à experiência militar<sup>30</sup>.

## Prática e Exercício

O historiador David McCullough observou certa feita:

O que é ótimo com respeito às artes é que só se consegue aprender fazendo — é assim que se aprende algo. Não se pode aprender a tocar piano lendo um livro sobre o assunto. Não se pode aprender a pintar sem pintar. É preciso praticar<sup>31</sup>.

Da mesma forma, desenvolver um entendimento estratégico é algo semelhante a aprender uma das artes. O formato ideal para estudar a estratégia inclui estudos de caso e a prática no mundo real. Para esse fim, na Academia Militar de West Point, a instrução de sala de aula sobre estratégia militar é complementada por uma série de eventos do fórum *War Council* (conduzidos separadamente, mas em paralelo com o *site* mencionado). O conceito básico é convidar, para uma mesa redonda, especialistas com diferentes formações acadêmicas, que ofereçam perspectivas diferentes sobre um conflito. Três eventos recentes incluíram um total de 18 participantes, oriundos de dez departamentos diferentes.

Segundo uma pesquisa conduzida em março-abril de 2014, os eventos do *War Council* tiveram a aprovação da maior parte dos respondentes<sup>32</sup>. Na opinião da grande maioria, os eventos os ajudaram a entender melhor o emprego da força no ambiente internacional e os inspiraram a aprofundar-se no tema com o autoestudo. Um dos cadetes afirmou: “Foi por eventos como os do *War Council* que eu vim estudar em West Point. Foram as experiências de desenvolvimento mais relevantes que já tive aqui”.

Identificar canais para possibilitar a prática e o exercício — particularmente na avaliação de atuais questões estratégicas — é algo que encontra receptividade junto ao público-alvo para esse ensino estratégico.

## Resultados e Valor

O entendimento estratégico capacita os oficiais subalternos a fazerem as perguntas certas sobre seu ambiente. Já que nunca terão de reviver a Guerra Civil, a Guerra do Vietnã ou a Guerra do Iraque, parece apropriado que se concentrem em resolver novos problemas conforme forem surgindo.

Existem vantagens evidentes para que um oficial subordinado desenvolva um senso de entendimento

estratégico. A primeira é o senso de contexto. A guerra é algo grande e caótico, e o Departamento de Defesa dos EUA é enorme. Para um novo integrante dessa organização, entender os fundamentos do emprego da força pode servir como uma espécie de “bússola”. Segundo, o entendimento estratégico capacitará os profissionais a refletirem mais, por ficarem mais bem preparados para ligar componentes individuais do conhecimento militar de um modo coerente. Terceiro, a capacidade de avaliação militar é a essência da profissão militar. O entendimento estratégico amplia a “lente” de um comandante, permitindo-lhe focalizar o relacionamento entre a ação tática e as políticas nacionais. O entendimento estratégico é uma maneira mais ampla de examinar o comando de um pelotão.

Embora haja sempre os que resistam, o ambiente de segurança contemporâneo e a profissão militar oferecem fortes indícios de que o entendimento estratégico deve tornar-se um requisito para todos os oficiais, incluindo os mais modernos. Esses indícios não devem ser ignorados. Este é o melhor momento para começar a desenvolver o entendimento estratégico no quadro de oficiais subalternos — é o que o êxito em futuras disputas do poder terrestre requer. ■

*Este artigo expressa uma opinião pessoal e não oficial. Os pontos de vista apresentados neste artigo são do autor e não refletem a posição oficial da Academia Militar dos EUA, do Departamento do Exército, do Departamento de Defesa ou de quaisquer outros órgãos do Governo dos EUA.*

**Agradecimentos.** *Agradeço a todos os que generosamente contribuíram com suas sugestões e revisaram este artigo, especialmente Frank Hoffman, da National Defense University, e Liam Collins, do Programa de Estudos de Defesa e Estratégia da Academia Militar de West Point.*

---

## Referências

1. Plato, *Republic*, ed. By Elizabeth Watson Scharffengerger, trans. by Benjamin Jowett (New York: Barnes & Noble Books, 2004), p. 60 (2.375a). [Na tradução deste artigo, utilizamos a tradução de Enrico Corvisieri, Fundador VICTOR CIVITA (1907-1990) — N. do T.]
2. *Ibid.*, p. 65 (2.378d).
3. Samuel Koster, apud Ward Just, *Military Men* (New York: Alfred A. Knopf, 1970), p. 24.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO] May 2012), p. 1.
5. Pico Iyer, “The Folly of Thinking We Know: The Painful Hunt for Malaysia Airlines Flight 370”, *New York Times* (20 Mar. 2014).
6. Steven Metz, “Strategic Landpower Task Force Research Report” (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 18 Sept. 2013), p. 4, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/STRATEGIC-LANDPOWER-TASK-FORCE/2013/10/3>.
7. Rupert Smith, apud Toni Pfanner, “Methods of Warfare: Interview with General Sir Rupert Smith”, *International Review of the Red Cross*, 88(864), (December 2006): p. 719.
8. Field Manual (FM) 3-22, *Army Support to Security Cooperation* (Washington, D.C.: GPO, Jan. 2013).

9. Kimberly Field, James Learmont e Jason Charland, "Regionally Aligned Forces: Business Not As Usual", *Parameters* (Autumn 2013), p. 60.
10. J.C. Wylie, *Military Strategy: A General Theory of Power Control*, Classics of Sea Power series (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1989), p. 46.
11. Raymond Odierno, "The Force of Tomorrow," *Foreign Policy* (4 February 2013), [http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/02/04/the\\_force\\_of\\_tomorrow](http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/02/04/the_force_of_tomorrow).
12. Raymond Odierno, "CSA Strategic Priorities: Waypoint 2," (19 February 2014), [http://www.army.mil/article/118873/Waypoint\\_2\\_Follow\\_up\\_to\\_CSA\\_s\\_Marching\\_Orders/](http://www.army.mil/article/118873/Waypoint_2_Follow_up_to_CSA_s_Marching_Orders/).
13. Leonard Wong et al., "Strategic Leadership Competencies" (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 1 September 2003), 11, [itálico no original], <http://www.strategic-studiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=382>.
14. Rosa Brooks, "Portrait of the Army as a Work in Progress," *ForeignPolicy.com* (May/June 2014), 44.
15. *Ibid.*
16. Confira o blog do site WarCouncil.org: <http://www.warcouncil.org/>.
17. Jack Matlock, "Ukraine: The Price of Internal Division," blog de [JackMatlock.com](http://jackmatlock.com), publicado em 1 mar. 2014, <http://jackmatlock.com/2014/03/ukraine-the-price-of-internal-division/>.
18. Sebastian Junger, "Ethics Matter: A Conversation with Sebastian Junger", Carnegie Council for Ethics in International Affairs, MP3 audiorecording, 18 Mar. 2014.
19. Stephen D. Biddle, "Military Victory in the Information Age, with Stephen D. Biddle", audiovisual recording, UCTV [University of California Television] Conversations with History series, 17 April 2006, <http://www.uctv.tv/shows/Military-Victory-in-the-Information-Age-with-Stephen-D-Biddle-Conversations-with-History-11495>.
20. Hew Strachan, *The Direction of War: Contemporary Strategy in Historical Perspective* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013), p. 253.
21. Paul C. Avey e Michael C. Desch, "What Washington Wants", *Foreign Policy* (March/April 2014), p. 69.
22. James Mattis, Discurso de abertura durante o lançamento de 'Keeping the Edge: Revitalizing America's Military Officer Corps', MP3 audiorecording, Center for a New American Security, 24 Feb. 2010.
23. Emile Simpson, *War from the Ground Up: Twenty-First-Century Combat as Politics* (New York: Columbia University Press, 2012), p. 154.
24. Arthur F. Lykke, "Toward an Understanding of Military Strategy", in *The U.S. Army War College Guide to Strategy*, ed. J. Boone Bartholomees (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), p. 179-185.
25. Irving Lachow, "Bugs, Bytes, and Bots," Center for a New American Security: Annual Conference 2013, MP3 audiorecording, 16 June 2013, <http://www.cnas.org/media-and-events/transcripts/transcript-cnas-2013-annual-conference-bugs-bytes-bots#.UxwxR1z6luY>.
26. O autor adaptou essa frase de H.R. McMaster, em uma palestra para o programa "Ground Forces Dialogue", Center for Strategic and International Studies, Mar. 2013, [csis.org/node/42400/multimedia](http://csis.org/node/42400/multimedia).
27. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1976), 156. [Os trechos da obra Da Guerra foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.] Princeton University Press, 1976), 156.
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*, p. 389.
30. Para mais informações sobre a análise crítica, veja Jon Tetsuro Sumida, *Decoding Clausewitz: A New Approach to On War* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2008).
31. David McCullough, "Painting With Words", documentário biográfico dirigido por Mark Herzog e exibido no canal HBO (Home Box Office), 2008.
32. Para avaliar quantitativamente o valor dos eventos do fórum War Council, realizei uma enquete por e-mail de 30 Mar 14 a 01 Abr 14. Todos os 41 respondentes "concordaram" ou "concordaram fortemente" com a afirmativa de que os eventos ajudaram os cadetes a "entender melhor o emprego da força no ambiente internacional". Além disso, 95% afirmaram sentir-se "inspirados a aprofundar-se no tema com o autoestudo". Com base nessas e em outras opiniões favoráveis, a abordagem de ensino do War Council recebeu o Prêmio Apgar de Excelência em Ensino 2014, selecionado entre onze indicações do corpo docente da Academia Militar dos EUA.

# Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico

Gen Ex (Res) Robert W. Cone;

Cel Richard D. Creed Jr.; e

Ten Cel Adrian T. Bogart III, Exército dos EUA

*O Gen Ex Robert W. Cone, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, foi Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (Training and Doctrine Command — TRADOC). Serviu, anteriormente, como Comandante do III Corpo de Exército e Forte Hood, Texas, e como Subcomandante de Operações das Forças dos EUA no Iraque.*

*O Cel Richard D. Creed Jr., Exército dos EUA, é chefe do Grupo de Planejamento do Comandante do TRADOC. Comandou, anteriormente, a 479ª Brigada de Artilharia de Campanha, 1ª Divisão do Exército dos EUA – Oeste, Forte Hood. Creed está à frente do planejamento estratégico, engajamento executivo e iniciativas de comando para o Comandante do TRADOC.*

*O Ten Cel Adrian T. Bogart III, Exército dos EUA, é subchefe do Grupo de Planejamento do Comandante do TRADOC. Suas funções anteriores incluem Diretor da Força-Tarefa Conjunta de Operações Especiais – Afeganistão; Diretor do Centro de Operações Cívico-Militares Nacionais; e Comandante do 2º Batalhão, 393º Regimento de Infantaria.*

**D**esejamos compartilhar 12 princípios de liderança estratégica baseados em nossa experiência pessoal. Acreditamos que seu emprego contribuirá para o sucesso de líderes e organizações, conforme o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) lidar com a aplicação estratégica do poder terrestre, em seu papel como componente fundamental da Força Conjunta. Em geral, líderes estratégicos de sucesso seguem regras pessoais, concebidas a partir da própria experiência, adquirida arduamente, assim como as regras das organizações sob seu comando. Para obter ampla credibilidade junto à Força Conjunta e aos formuladores de políticas com respeito à utilidade estratégica

do poder terrestre, os líderes mais antigos do Exército dos EUA precisarão desenvolver um alto grau de competência em liderança, que permita que seus superiores tomem as difíceis decisões necessárias à consecução dos objetivos estratégicos nacionais. Bons líderes aprendem com a experiência e desenvolvem regras pessoais com o tempo. Os líderes estratégicos utilizarão as lições aprendidas para aumentar sua competência em liderança, compartilhando aquelas que, a seu ver, possam ajudar outros a fazer o mesmo.

À medida que vão sendo promovidos ao longo da carreira, os militares em funções de liderança passam a concentrar-se na gestão de questões estratégicas para o Exército



— questões que afetam um número crescente de pessoas e organizações. Os subtenentes, tenentes-coronéis, coronéis, oficiais-generais e funcionários civis dos escalões mais elevados do Exército dos EUA são seus líderes no nível estratégico. Enfrentam os desafios de liderar de modo que o Exército dos EUA possa empregar o poder terrestre para obter resultados estratégicos favoráveis ao longo do espectro das operações militares.

### **O Papel do Poder Terrestre Estratégico**

As forças terrestres norte-americanas precisam manter sua primazia no combate terrestre tradicional. Precisam inspirar confiança em seus aliados, dissuadir seus

adversários e persuadir os inimigos a alterarem sua conduta de um modo que seja favorável aos EUA. Os principais atores envolvidos no emprego do poder terrestre estratégico são o Exército, o Corpo de Fuzileiros Navais e o Comando de Operações Especiais. Foram concebidos com propósitos diferentes, mas há uma interseção desses propósitos no terreno, onde as pessoas vivem e interagem. A discussão apresentada neste artigo tem como foco específico o Exército dos EUA.

O Exército aplica a noção de poder terrestre estratégico ao longo do conceito “prevenir, definir e vencer”. Isso significa que, quando não houver uma crise, o Exército dos EUA empregará o poder terrestre em áreas-chave para manter a estabilidade, acumular

O Gen Ex Robert W. Cone e o Gen Ex Raymond T. Odierno no Palácio de Al-Faw, em Bagdá, no Iraque.

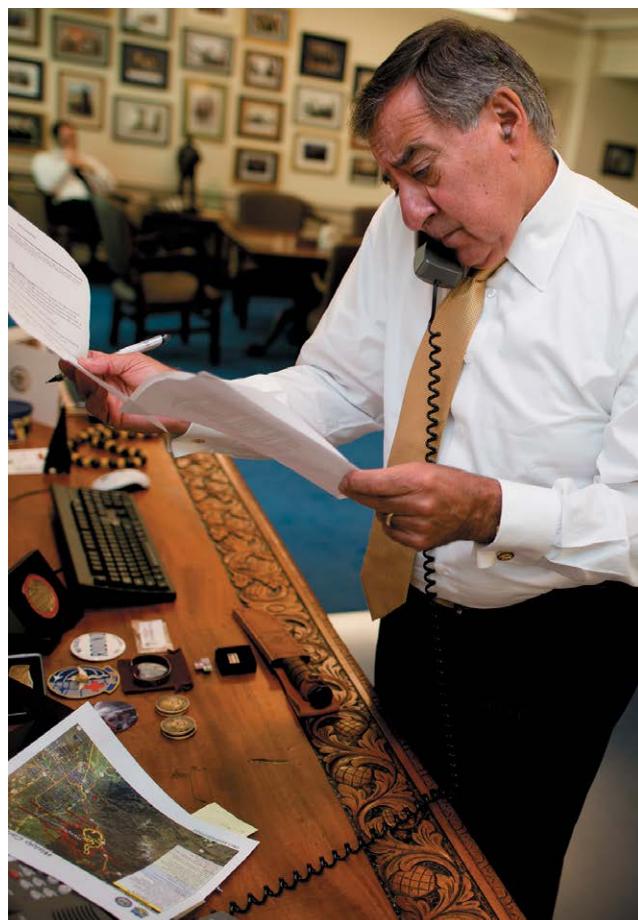
conhecimentos e estabelecer relacionamentos que previnam ou resolvam o conflito antes que ele se torne um problema maior. As forças regionalmente alinhadas representam um exemplo de como isso é feito, atualmente, pelo Exército dos EUA. Movimentamos tropas em todo o mundo com o intuito de manter o equilíbrio estratégico e prevenir conflitos, dissuadindo agressores e tranquilizando nossos aliados. Manobrar estrategicamente significa engajar parceiros com tropas adaptadas a missões específicas, a fim de promover interesses em comum e manter uma posição relativa vantajosa ao longo do tempo.

Quando ocorrer uma crise, o Exército dos EUA empregará o poder terrestre por meio de manobras expedicionárias para recuperar o equilíbrio estratégico. Em virtude do tempo e esforços investidos em atividades junto à população de uma região específica antes de uma crise, a Força ficará mais apta a empregar o poder terrestre de maneira responsável e efetiva durante operações decisivas. Caso um conflito se intensifique e se converta em guerra, o Exército dos EUA forçará mudanças na conduta do inimigo mediante o emprego ético da violência. Todas as ações do Exército dos EUA nos níveis tático e operacional devem se concentrar na obtenção do estado final desejado, no nível estratégico nacional.

## Doze Princípios de Liderança Estratégica

Todos os líderes no Exército precisam conseguir executar duas tarefas práticas. A primeira é **explicitar o que estiver implícito**. Isso significa que eles precisam entender uma visão ou intenção e convertê-la em ações definíveis, mensuráveis e positivas. A segunda é **fazer aquilo que o superior precisa que façam**, o que quer que seja e quer entendam e concordem ou não. Ambas as tarefas tratam de como apoiamos nossos líderes civis e militares, como os capacitamos a tomar as decisões certas e como os assistimos em suas responsabilidades estratégicas. Apresentamos esses 12 princípios para ajudar outros líderes do Exército a entenderem a perspectiva estratégica e a aprimorar sua competência em liderança.

**Visão — tomar o tempo necessário para sua formulação.** Os líderes estratégicos devem expressar claramente o que precisa ser feito e, de modo geral, as formas aceitáveis para que suas organizações



Departamento de Defesa, 2º Sargento Chad J. McNeeley, Marinha dos EUA

De seu escritório no Pentágono, o então Secretário de Defesa Leon E. Panetta recebe as últimas notícias sobre os incêndios florestais que ameaçavam Colorado Springs e a Academia da Força Aérea dos EUA, 28 Jun 12.

conduzam suas atividades. Formular uma visão não é uma tarefa fácil, e desenvolvê-la corretamente leva tempo. Uma visão efetiva ajudará os subordinados a estabelecerem os objetivos de campanha que produzirão os resultados estratégicos desejados. Deve ser amparada em uma pesquisa minuciosa, que resista a uma análise detalhada.

Para garantir que sua visão seja claramente compreendida pelo público visado, obtenha a perspectiva de indivíduos com experiência e credibilidade na organização. Sua visão deve ser simples, relevante para cada escalão subordinado e fácil de transmitir a outros.

**Transformar o Comando de Missão em realidade.** A filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA defende o uso de ordens de missão para capacitar a iniciativa disciplinada dentro da intenção do comandante. O Comando de Missão requer investimento no desenvolvimento de subordinados — um

processo que requer tempo. Os líderes estratégicos fomentam um ambiente que promove os princípios do Comando de Missão o tempo todo, e não apenas durante desdobramentos e exercícios. Fornecem uma intenção do comandante clara tanto para questões corriqueiras quanto para operações complexas. Orientam, ensinam e aconselham. Líderes estratégicos são transparentes e fáceis de entender. O compromisso com o Comando de Missão permite que um líder capacite e se sinta seguro com a iniciativa independente de seus comandantes subordinados, por acreditarem que eles entendem suas expectativas.

**Enxergar a si mesmo com clareza.** Um história interessante sobre o Imperador romano Marco Aurélio relata que, ao desfilar pelas ruas de Roma, sendo aclamado por seus concidadãos, seu servo sussurrava em seu ouvido: “És apenas um homem... apenas um homem”.

A humildade é algo essencial ao seu êxito como líder estratégico. Mantém seu foco na missão e nos interesses de seus subordinados. Ajuda a prevenir a liderança nociva. Na maioria dos casos, não nos enxergamos muito bem sem algum tipo de perspectiva externa, e, no nível estratégico, é fácil supor que a situação é melhor (ou pior) que a realidade. As pesquisas de clima organizacional e as avaliação de 360° são ferramentas valiosas que proporcionam aquela ótica externa e um meio de avaliar seu sucesso ou determinar o que é preciso melhorar. Ver-se como os outros o veem fornecerá uma perspectiva valiosa sobre o seu desempenho.

**Lembrar que estamos todos no mesmo lado.** Há muitos atores na Força Conjunta, e uma abordagem inclusiva será algo benéfico. No nível estratégico, é sempre melhor presumir que aqueles de quem discordamos estejam agindo de boa fé. Os líderes estratégicos sabem que ninguém sai ganhando em um conflito pessoal, e os que transformam divergências profissionais em questões pessoais logo adquirem reputações negativas.

Busque oportunidades para concessões, mantenha a mente aberta e conserve o foco no objetivo estratégico. Economize sua energia para o combate contra o inimigo, e não contra seus próprios companheiros.

**Criar pontos de decisão antes da política.**

Ouvimos, com frequência, que, primeiro, é preciso formular a política corretamente. No nível estratégico, essa é a absoluta verdade. Estabeleça a política da maneira certa e o resto se encaixará. Contudo, a velocidade dos

acontecimentos na área de operações muitas vezes os coloca à frente da política.

Uma prática viável — rara, mas efetiva — é trabalhar de frente para trás, a partir da implementação da política, para criar seus pontos de decisão. Assim, caso as circunstâncias gerem lacunas entre a política e os pontos de decisão necessários para a implementação, ao menos se economizará algum tempo para trabalhar junto aos formuladores de políticas a fim de preenchê-las, tendo em vista já terem sido identificados problemas em um estágio anterior do processo.

Decisões apressadas produzem, em geral, maus resultados e arrependimento. Será sábio discutir ideias informalmente com pessoas de confiança do seu estado-maior para determinar o que realmente pensam sobre as decisões que está prestes a tomar. É raro que as pessoas ofereçam um retorno sincero — é preciso buscá-lo ativamente.

**Usar todas as ferramentas disponíveis.** Clausewitz afirmou: “Quando tudo tiver sido dito e feito, é realmente o *coup d’oeil* do comandante, a sua capacidade de ver as coisas de uma maneira simples, de identificar-se plenamente com toda a questão da guerra, que será a essência de um bom General” [trecho da obra *Da Guerra* extraído da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret — N. do T.]. Essa afirmação continua sendo válida. Contudo, os comandantes hoje têm uma quantidade bem maior de ferramentas à sua disposição para apoiar seu processo de decisão e de resolução de problemas no nível estratégico — para melhorar seu *coup d’œil*.

## A humildade... mantém seu foco na missão e nos interesses de seus subordinados.

Seu estado-maior, comandantes subordinados e respectivos estados-maiores e todos os seus companheiros têm habilidades que podem ajudá-lo a resolver problemas complexos. Não aja sozinho. Crie uma convergência de perspectivas oriundas de várias fontes, a fim de tomar decisões informadas. Nunca subestime

a efetividade de utilizar a liderança indireta para gerar consenso e conquistar o apoio organizacional.

**Cuidar de seu pessoal.** Cuidar de seu pessoal é um imperativo estratégico. Isso é feito com o treinamento e desenvolvimento de seus subordinados para que alcancem o sucesso na profissão militar e como parte da equipe conjunta.

Invista em um relacionamento profissional com seus subordinados e aproxime-se de suas famílias. Entenda seus objetivos e dedique-lhes tempo como mentor. Saberá que agiu certo com eles quando o buscarem como mentor e quando alcançarem o êxito profissional no futuro.

**Nunca colocar seus líderes em uma posição difícil.** Um líder estratégico lidará com problemas extremamente complexos e, em muitos casos, precisará resolvê-los rapidamente. Diante de desafios difíceis, pode-se, facilmente, acabar exercendo uma pressão indevida sobre os subordinados, mesmo sem querer. Os subordinados querem não só o êxito da equipe, como também apoiar seu líder. Isso representa um poder que todo líder deve empregar com cuidado e ponderação.

Portanto, será preciso que evite exercer tal pressão indevida e, ao mesmo tempo, que forneça ao seu superior o mesmo apoio e conselhos oportunos e corretos que espera de seus subordinados. Além disso, uma vez que seu superior tome uma decisão, será preciso executá-la como se fosse sua.

Suas informações representam uma fonte entre várias a serem consideradas pelo seu superior, e as decisões dele podem depender de outros dados e orientações que não sejam de seu conhecimento. Portanto, a menos que esteja óbvio que falta algum dado ou que algo simplesmente não faça sentido, deverá proceder conforme o determinado. Caso necessário, reúna-se com seu superior para obter um entendimento da situação e do raciocínio dele.

**Considerar a ótica de outras áreas.** Bons líderes estratégicos sabem o máximo possível sobre seus papéis e responsabilidades, assim como os de outros indivíduos que afetam suas organizações e missões. Compreendem, plenamente, as influências externas sobre sua principal área de responsabilidade. Não existe uma separação artificial entre as organizações dos líderes estratégicos.

Busque a visão mais ampla possível dos elementos que afetam sua área e informe-se sobre eles. A

curiosidade profissional leva a maior entendimento. Quanto mais informada for sua perspectiva, melhor será o serviço prestado aos outros como líder estratégico.

**Desafiar as convenções.** Faça perguntas que desafiam o consenso geral de sua organização. Desafie as pessoas a explicarem o *status quo* — por que as coisas são do jeito que são — especialmente quando seu instinto lhe disser que sua organização pode melhorar. Confie nele, desenvolva confiança em seu rigor acadêmico e analítico para resolver problemas e gere decisões minuciosamente examinadas. Desenvolva uma equipe marcada pelo pensamento crítico e profundo, que saiba atacar um problema, conduzir a análise, determinar em que você está certo ou errado e gerar um bom conjunto de opções para sua consideração.

**Informar o superior quando ele estiver errado.** O chefe, às vezes, está errado. Há diferentes formas de expor a questão, dependendo da situação, mas a melhor abordagem é sempre usar do tato e franqueza. Pode ser difícil comunicar-se com seu superior, quanto mais dizer-lhe que está errado.

Normalmente, a melhor maneira de começar será com uma conversa em particular, cara a cara, especialmente no caso de questões controversas. Poderá indicar que discorda dele durante uma reunião, caso ele lhe pergunte. Possibilitar que sejam expressas divergências no estado-maior pode ser algo efetivo, contanto que feito com respeito. Criar um fórum para diferentes perspectivas, às vezes, funciona. O mesmo se aplica a uma mensagem escrita ou memorando, mas nunca surpreenda seu chefe com algo por escrito. Tente resolver a questão verbalmente primeiro. Use o texto escrito para dar seguimento à questão. Preste atenção a como seu superior prefere receber certos tipos de informação e use o bom senso.

**Estabelecer relacionamentos pessoais.** Os relacionamentos pessoais — as amizades — podem estimular relacionamento de trabalho efetivos com colegas de outras organizações. O desenvolvimento de redes de contatos dentro e fora de sua organização pode reforçar sua liderança estratégica.

Explore seu grau hierárquico para cooperar com a alta liderança de outras organizações e agências em prol de objetivos comuns. Isso é particularmente importante na formação de equipes interagências. Relações de amizade com colegas no Departamento de Estado,



2º Sgt. Teddy Wade, Exército dos EUA

O Gen Ex Raymond T. Odierno (centro), Chefe do Estado-Maior do Exército (equivalente ao Comandante do Exército em outros países), e o Gen Bda Clarence K.K. Chinn (à direita) recebem um *briefing* conduzido pelo Cel Bill Burleson durante visita ao Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e Forte Polk, Louisiana, 01 Mai 12. Chinn é o Comandante do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e Forte Polk.

Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional e outros órgãos governamentais podem ser bastante valiosas quando for necessário tomar decisões de nível estratégico no âmbito conjunto, interagências, internacional e multinacional.

## Conclusão

Em seu papel de líder estratégico, será essencial emitir ordens baseadas na “intenção do comandante” em um ambiente de comando que seja positivo, no qual todos entendam os limites de sua esfera de atribuições. Nunca perca a perspectiva do que está fazendo estrategicamente e como isso se materializará taticamente. Essa é a chave para equilibrar a energia intelectual com a aplicação prática. Conheça os fatos antes de tomar decisões. Quando se lida com problemas difíceis, a

informação nunca é demais. Atue por meio de sua rede de contatos e dentro de suas áreas de influência para fazer com que diferentes iniciativas estratégicas se encaixem de maneira lógica. Por fim, lembre-se de que, no combate, as pessoas agem de uma forma diferente da normal. Desenvolva sistemas para prevenir as influências negativas, a acomodação e a má disciplina.

A liderança estratégica engloba os oficiais superiores e oficiais-generais, os parceiros interagências, os funcionários do serviço de relações exteriores e os embaixadores dedicados a promover os interesses nacionais norte-americanos. Pode ser difícil aplicá-la efetivamente. Empregá-la bem será pessoalmente gratificante e extremamente importante para o futuro bem-estar de nosso Exército e da nação. Esperamos que alguns ou todos os nossos 12 princípios lhes sejam úteis. ■

# A Crise Síria sob o Ponto de Vista da Vizinha Turquia

Karen Kaya

*Karen Kaya é analista do Oriente Médio e da Turquia para o Escritório de Estudos Militares Estrangeiros, uma organização de pesquisa de fontes não sigilosas do Exército dos EUA. Ela é mestre pela Brandeis University e era bolsista de Segurança Nacional, de 2012, na Foundation for Defense of Democracies em Washington, D.C.*

O que começou como desordem interna na Síria, em março de 2011, transformou-se em uma crise

regional que evoluiu posteriormente para uma crise internacional. A crise na Síria agora afeta a região a sua volta, principalmente

Combatentes da Brigada Al-Faruk do Exército Sírio Livre descansam no ponto de travessia de fronteira Tal Abyad, um lugar capturado pelos rebeldes no início da semana, no leste da Síria, em 22 Set 12.

(AP/Hussein Malla)



os países vizinhos, os quais já tinham que lidar com instabilidade nas suas fronteiras. A dimensão humanitária, por si só, afeta diretamente a Turquia, o Iraque, o Líbano, o Jordão e o Egito, que, já em fevereiro de 2014, abrigavam quase 2,5 milhões de refugiados<sup>1</sup>. Contudo, consequências de longo prazo até maiores poderão incluir a completa reconfiguração do Oriente Médio. A crise tem aprofundado as separações na região ao longo das linhas sunita e xiita. Além disso, os curdos estão preparando o terreno para uma região curda autônoma adjacente àquela no Iraque, causando preocupações estratégicas e de segurança para todos os países vizinhos. No nível global, os maiores riscos são de que a Síria possa vir a se tornar um terreno fértil para militantes islâmicos e de que grupos, como a Al-Qaeda ou o Hezbollah, possam obter e usar as armas biológicas e químicas de Bashar al-Assad.

Do ponto de vista da Turquia, a crise representa quatro ameaças diretas à sua segurança atualmente. Primeiro, há o problema da segurança de suas fronteiras, particularmente porque os conflitos entre as forças anti-Assad e as forças do regime Assad se alastraram na região fronteiriça, onde aproximadamente 600.000 refugiados estão localizados. Essas violações levaram a Turquia e a Síria à beira de uma guerra, enquanto o posicionamento de mísseis *Patriot* por parte da Turquia, perto da fronteira turco-síria, prejudicou ainda mais as relações já tensas com o Irã e a Rússia. A Turquia já sofreu um grande incidente terrorista relacionado com a crise na Síria — ataques de carros-bomba em Reyhanli em 2013 — resultando na morte de mais de 50 turcos. Segundo, a perspectiva de que os curdos do norte da Síria possam vir a ganhar algum tipo de status autônomo aumenta as preocupações de que os 14 milhões de curdos da Turquia se sentirão encorajados para renovar um esforço para a obtenção de uma região autônoma. Terceiro, há a preocupação de que a parte do norte da Síria possa tornar-se uma base para rebeldes separatista do ilegal Partido dos Trabalhadores do Curdistão (conhecido como o PKK), com o qual a Turquia se engajou em precárias negociações da paz, depois

de quase 30 anos de luta. Quarto, existe a ameaça global da Al-Qaeda (ou grupos islâmicos radicais militantes com a mesma mentalidade) que já começaram a estabelecer-se na Síria<sup>2</sup>. Para a Turquia, isso significa ser vizinho de grupos vinculados à Al-Qaeda e, possivelmente, tornar-se um ponto de passagem para militantes islâmicos a caminho para juntar-se à *jihād* na Síria.

## Regionalização: A Crise do Avião de Caça e a Ativação da OTAN

Assim que a crise síria estourou, a Turquia buscou o diálogo e tentou persuadir o regime Assad a cessar a violência. Como a violência continuou, a Turquia mudou sua postura completamente, criticando severamente Assad e pedindo para que ele renunciasse. No final, a Turquia tornou-se participante do conflito ao se transformar em uma base de apoio e refúgio para as forças anti-Assad. Abrigou integrantes do Exército Sírio Livre (*Free Syrian Army — FSA*) e desertores militares que lutam contra as forças sírias. Consequentemente, as relações turco-sírias se deterioraram rapidamente.

A crise se tornou regional em 22 de junho de 2012, quando a Síria abateu um jato militar RF-4 turco (um F-4 *Phantom*) que caiu no Mar Mediterrâneo (veja o mapa na Figura 1). Após o fato, o Primeiro-Ministro turco Erdogan declarou o incidente um ato hostil e anunciou que o seu país considerava a Síria um perigo claro e eminente. Ele advertiu, ainda, que a Turquia consideraria uma ameaça qualquer elemento militar



**Figura 1 - Mapa de onde o avião de caça turco foi atingido e abatido.**

aproximando-se da fronteira pela Síria e o trataria como se fosse alvo militar. Em 24 de junho, a Turquia invocou o Artigo 4º da Carta da OTAN, o qual permite consultas aos aliados se um membro considerar que a sua segurança esteja ameaçada. A reunião da OTAN ocorreu em 26 de junho de 2012, em Bruxelas, onde a aliança manifestou solidariedade a Turquia.

A situação foi significativa sob vários aspectos. Além de escalar o conflito ao nível regional, também colocou a crise na agenda da OTAN. A ativação da OTAN pela Turquia sinalizou uma nova fase em uma crise que, até então, se concentrava na diplomacia da Organização das Nações Unidas (ONU).

## Segurança de Fronteira

O número de refugiados morando em acampamentos no lado turco da fronteira aumentou de 500.000, no final de 2012, para mais de 600.000, no início de 2014. Pequenas violações da fronteira começaram a ocorrer em abril de 2012, quando as forças sírias atacaram um desses acampamentos de refugiados, matando dois sírios e ferindo dois turcos. Ao longo do tempo, combates entre o FSA e Assad chegaram até a fronteira turco-síria. As forças FSA capturaram vários postos de fronteira sírios, mas as forças de Assad continuaram a retaliar com bombas. O Exército turco enviou tropas, viaturas blindadas de transporte de tropas e baterias de mísseis para a fronteira, visando fortalecer suas defesas. Em meados de julho de 2012, rebeldes sírios tomaram Bab al-Hawa, um importante ponto de passagem na fronteira e, rapidamente, tornaram o local um ponto de reunião jihadista. O turismo na região prontamente desapareceu, prejudicando muitas empresas locais.

As violações de fronteira continuaram até o outono de 2012. Em 3 de outubro de 2012, fogos de morteiro sírios atingiram a cidade turca de Akçakale, matando cinco cidadãos turcos (duas mulheres e três crianças). As Forças Armadas turcas responderam rápida e decididamente, bombardeando carros de combate e viaturas blindadas sírios, levando a seis dias de troca de tiros de artilharia. O parlamento turco aprovou um projeto de lei autorizando o governo a enviar tropas para a Síria, caso necessário. Isso foi seguido por um incidente ocorrido em 12 de novembro de 2012, quando aeronaves de guerra sírias atingiram alvos adversários localizados a menos de meio quilômetro da fronteira, ocasionando o envio de aviões turcos F-16 para a área,

em uma missão de reconhecimento e patrulha. As aeronaves estavam armadas e os pilotos foram instruídos para atingir aeronaves sírias, caso ocorresse uma violação da fronteira.

Em 21 de novembro de 2012, a Turquia solicitou oficialmente à OTAN autorização para posicionar seus sistemas de mísseis superfície-ar *Patriot* na sua fronteira com a Síria, sendo desdobrados no início de fevereiro de 2013. A Holanda, a Alemanha e os Estados Unidos forneceram os mísseis avançados, modelo PAC-3, que a Turquia precisava para interceptar os mísseis balísticos, os quais foram posicionados a aproximadamente 100 km ao norte da fronteira<sup>3</sup>. Ambos, o Irã e a Rússia, criticaram o desdobramento e fizeram declarações de que isso não era uma dissuasão, mas uma provocação ou um pretexto para a OTAN estar na região. Um oficial superior iraniano comentou que isso prepararia o terreno para uma guerra mundial<sup>4</sup>.

O maior prejuízo à vida turca foi o ataque terrorista de 11 de maio de 2013. Esse foi o maior ataque terrorista na Turquia desde os ataques da Al-Qaeda em Istambul, ocorridos em 2003. Houve dois ataques de carros-bomba em Reyhanli, uma cidade perto da fronteira com a Síria onde muitos refugiados sírios buscavam abrigo, matando mais de 50 e ferindo centenas de civis turcos. As autoridades turcas acreditavam que os perpetradores estavam ligados à agência de Inteligência da Síria, vinculados ao regime Assad e conduziram o ataque em resposta às políticas turcas em relação à Síria. O incidente também ocasionou implicações domésticas. Criou um alvoroço na Turquia, com muitas pessoas criticando as políticas do Governo em relação à Síria e alegando que essas políticas tinham levado ao ataque<sup>5</sup>.

## O Norte da Síria = o Oeste do Curdistão?

Um aspecto importante da crise que afeta diretamente a Turquia é a formação potencial de uma região curda autônoma na Síria, adjacente àquela no Iraque. Por muito tempo a Turquia receava que tal cenário encorajaria esforços para autonomia curda no seu próprio país ou levaria a reivindicações territoriais entre seus curdos. Os curdos na Síria estão organizando-se e tentando estabelecer sua própria região. A Turquia percebe isso como uma ameaça a sua integridade territorial, considerando que quase a metade da estimada



**Figura 2 - Curdos ao longo da Fronteira Turco-Síria**

A fronteira turco-síria divide os curdos étnicos e as terras curdas tradicionais. Traçada no final da Primeira Guerra Mundial para seguir uma estrada de ferro otomana, estende-se por aproximadamente 900km e é a fronteira mais longa que a Turquia compartilha com qualquer um de seus vizinhos. As pessoas nos dois lados da fronteira são vinculadas umas as outras. Quando os curdos na Turquia e na Síria falam sobre suas regiões respectivas, eles usam os termos “acima da linha” e “abaixo da linha”. Os dois grupos são, de fato, um, e a fronteira é, na realidade, uma fronteira turco-curdo-síria (veja a Figura 2).

Inicialmente, os curdos na Síria não tomaram partido no conflito;

população curda de 30 milhões de pessoas moram no país. Portanto, a posição do governo turco em relação à Síria é de que o regime deve sair, mas a unidade do país deve ser preservada. A Turquia não quer ver a Síria fragmentada ao longo de linhas étnicas<sup>6</sup>.

Na realidade, o assunto é regional, englobando todos os países onde os curdos moram: Irã, Iraque, Síria e Turquia. Dentro de cada país, os curdos residem em áreas que consideram parte do maior “Curdistão”. Eles veem o Curdistão como uma região dividida em quatro partes: Curdistão leste (Irã), Curdistão oeste (Síria), sul do Curdistão (Iraque) e norte do Curdistão (Turquia)<sup>7</sup>. Uma região curda semiautônoma já foi estabelecida no Iraque. Essa região tem a maioria das características de um Estado independente, incluindo sua própria constituição, parlamento, bandeira, exército, fronteira e patrulha de fronteira, hino nacional, aeroportos internacionais e sistema educativo<sup>8</sup>. A região curda do Iraque representa uma inspiração para os curdos nos adjacentes Síria, Irã e Turquia.

O objetivo de curto prazo dos curdos sírios é uma região autônoma no seu país, semelhante àquela no Iraque. A longo prazo, há aspirações para uma confederação curda ou até um Curdistão unido e independente. Como qualquer movimento nacionalista, o sonho final é a independência, mas é improvável que isso ocorra no futuro próximo<sup>9</sup>.

mantiveram-se a distância tanto do regime Assad quanto dos rebeldes, concentrando-se na segurança de suas próprias cidades<sup>10</sup>. Eles consideravam a situação na Síria como uma oportunidade histórica de plantar a semente de uma região curda autônoma. Em vez de envolver-se na luta, concentraram-se na unificação nacional curda, estabelecendo um exército e protegendo suas próprias cidades. Conforme a luta se espalhou pelo resto do país, um grupo de cidades de maioria curda se apossou da autoridade local do governo central e tomou posse da maioria das instituições estatais ao norte da Síria, incluindo delegacias policiais<sup>11</sup>.

O grupo curdo mais poderoso na Síria é o Partido da União Democrática (conhecido como o PYD), considerado o contingente sírio do PKK. Além do PYD, outros 15 grupos curdos são unidos sob o nome do Conselho Nacional Curdo (KNC). Em 12 de julho de 2012, o KNC e o PYD se juntaram e formaram o Comitê Supremo Curdo em Erbil, a capital da região curda iraquiana. Isso foi uma iniciativa de Massoud Barzani, o chefe do Governo Regional Curdo<sup>12</sup>. No acordo de Erbil, o KNC e o PYD concordaram em controlar juntamente as cidades curdas e planejaram tirar proveito de qualquer vácuo administrativo para estabelecer seu domínio nas cidades curdas na Síria<sup>13</sup>. O grupo até estabeleceu uma ala armada conhecida como os Comitês de Proteção Popular<sup>14</sup>.

Contudo, o PYD continuou a emergir como a facção curda mais poderosa na região, provando que tinha a capacidade de desempenhar uma variedade de atividades governamentais por toda a Síria curda. O PYD mantinha seu domínio sobre a governança curda devido à sua organização, suas redes e o controle sobre a imposição da lei e sobre as alas militares do Comitê Supremo Curdo.

Em julho de 2013, Saleh Muslim, o chefe do PYD, anunciou um plano para criar um corpo governante interino para representar todo o oeste do Curdistão. O plano representava um importante passo para a autonomia curda na Síria, algo desejado pelos curdos sírios. Sinem Khalil, um membro do Comitê Supremo Curdo, disse em sua primeira reunião em 24 de julho de 2012 que o povo curdo na Síria tinha sede pela união que ajudaria a alcançar suas aspirações, e que isso era o seu foco principal na época<sup>15</sup>. Também disse que ele acreditava que o sonho curdo (autonomia) estava se realizando.

Os curdos na Turquia estão acompanhando intimamente esses desenvolvimentos. Leyla Zana, um membro curdo do parlamento turco, já apelou aos curdos do Iraque, Irã, Turquia e Síria para se unirem e trabalharem juntos por suas causas, dizendo que, após séculos, o portão da liberdade foi aberto para o povo curdo<sup>16</sup>. Independentemente, Murat Karayilan, o chefe do PKK, disse, em uma entrevista em 2012, para um jornal na língua inglesa em Erbil, que curdos, vendo outros sistemas federais surgindo em todo o mundo, acreditam que eles têm o direito de estabelecer um Estado, pois se consideram uma nação<sup>17</sup>.

Assim, uma nova região curda está se formando. O [jornal] *The Kurdistan Tribune*, uma plataforma para notícias e opiniões curdas com uma visão otimista para o Curdistão, alega, “O que os curdos estão fazendo agora no oeste [Síria] prepara o terreno para uma região semiautônoma que pode se interligar com a sua irmã no sul do Curdistão [Iraque] [...] Isso não é um sonho; pode tornar-se realidade”<sup>18</sup>. Essas declarações indicam que os curdos consideram a autonomia como a segunda parte do grande projeto do Curdistão, o qual a Turquia considera uma ameaça para sua integridade territorial. Uma Conferência Nacional Curda, a primeira de seu tipo, tinha sido planejada para novembro de 2013, mas foi adiada indefinitivamente para razões políticas. O grupo visou

juntar todos os grupos políticos curdos para formar um roteiro para os curdos do Oriente Médio.

## Um Outro Iraque do Norte? O Problema do PKK

A Turquia tem uma história dolorosa com o movimento separatista curdo PKK. Nesse conflito, quase 40.000 vidas foram perdidas ao longo dos últimos 30 anos. Atualmente, há um diálogo contínuo em andamento para por fim a violência armada e persuadir o PKK a depor as armas — um processo precário com grande esperanças, mas também com alto risco. No início dos anos 90, o PKK descobriu um refúgio seguro nas montanhas Qandil no norte do Iraque, passando a usá-lo como base para lançar ataques contra a Turquia. Ancara se preocupa que, se o processo da paz fracassar, o grupo pode tirar vantagem do caos na Síria para expandir sua base e sua influência. O controle do PYD sobre boa parte do lado sírio da fronteira com a Turquia concede ao PKK uma área muito maior para sua organização e operações, fortalecendo a posição do grupo na Turquia.

## A Turquia tem uma história dolorosa com o movimento separatista curdo PKK. Nesse conflito, quase 40.000 vidas foram perdidas ao longo dos últimos 30 anos.

De fato, quando surgiu pela primeira vez a crise síria, os choques entre o Exército turco e os militantes do PKK se intensificaram. Durante as últimas duas semanas de julho de 2012, o PKK travou um dos combates mais ferozes ocorrido nos últimos anos contra o Exército turco. As forças do Exército lutaram contra o PKK usando helicópteros e aviões de caça no terreno montanhoso perto da aldeia de Semdinli no sudeste da Turquia. As negociações para a paz em andamento pararam o combate e os ataques, mas do ponto de vista turco, o norte da Síria é mais um “norte do Iraque”,



Foto da AP

Um soldado sírio anda na rua durante uma visita da mídia organizada pelo governo no bairro de Jobar em Damasco, Síria, 24 Ago 13.

ou seja, outro reduto potencial do PKK. A Turquia considera os desenvolvimentos atuais na Síria como muito semelhantes àqueles que ocorreram no Iraque entre 1980 e 2012. Com o início da Guerra Irã-Iraque, o norte do Iraque começou a afastar-se do governo central em Bagdá. A Guerra do Golfo de 1991 e a invasão americana do Iraque em 2003 levou o norte do Iraque (sul do Curdistão) para mais perto de sua autonomia. Com o tempo, essa área chegou a ser a base de operações do PKK<sup>19</sup>.

Em 2012, o Dr. Nihat Ali Özcan, um perito em terrorismo da Associação Turca de Pesquisa Econômica e Política, declarou que da mesma forma como o PKK tinha estabelecido uma área de apoio logístico e uma base para suas operações no norte do Iraque, após a região curda se separar do governo em Bagdá, o PKK tentaria fazer o mesmo no norte da Síria<sup>20</sup>. Ele disse, ainda, que para a Turquia isso significaria que seu problema no norte do Iraque expandiria para incluir o norte da Síria. Segundo o Dr. Nihat, isso significaria que além de a Turquia tenta controlar sua fronteira de 300km com o Iraque, passaria também a controlar sua

fronteira de 900km com a Síria. Ele previu que isso se transformaria em uma nova preocupação de segurança para a Turquia.

Apesar do processo da paz em andamento, na Turquia, ainda permanecem preocupações de que o PYD possa manter controle de territórios ao longo da fronteira turco-síria. O controle da fronteira pelo PYD criaria um refúgio ainda mais seguro para o PKK.

### Grupos Jihadistas na Síria: Vizinhos Novos e Indesejáveis da Turquia

Várias organizações jihadistas afiliadas com a Al-Qaeda se estabeleceram uma posição firme na Síria. Esses grupos têm experiência com dispositivos explosivos improvisados, bombardeios suicidas e fabricação de bombas. Sua perícia e organização atraíram alguns combatentes do Exército Sírio Livre (*Free Syrian Army* — FSA), muitos dos quais juraram lealdade a vários grupos. Um desses combatentes declarou ao [jornal] *The Guardian* em 2012: “O Exército Sírio Livre não tem regras e nenhuma ordem militar ou religiosa. Tudo acontece caoticamente. A Al-Qaeda tem uma lei que

ninguém, nem mesmo o Emir, pode violar. Ao FSA falta a capacidade de planejar e experiência militar. Isso é o que [Al-Qaeda] pode trazer. Eles possuem uma organização que todos os países reconhecem”<sup>21</sup>. Um comandante do FSA informou ao *The Guardian* que “Eles [a Al-Qaeda] estão roubando a revolução de nós e estão se preparando para o dia seguinte”<sup>22</sup>. Parece que a Al-Qaeda está transformando um conflito local em um global.

O então Secretário de Defesa dos EUA Leon Panetta declarou em 10 de maio de 2012 que a Al-Qaeda se tornou um ator na crise síria<sup>23</sup>. Mais e mais vídeos jihadistas estão aparecendo na internet, mostrando diferentes grupos rebeldes exigindo a jihad, incluindo a Frente Islâmica, o Estado Islâmico do Iraque, o Al-Sham (um grupo vinculado à Al-Qaeda no norte da Síria) e o Jabhat al-Nusrah. O que vai acontecer com esses grupos, após a queda do regime Assad, ninguém sabe. Em 2012, um agente secreto da Al-Qaeda declarou ao *The New York Times*: “Atualmente temos experiência lutando contra os americanos, e agora

ainda mais experiência com a revolução síria [...] Nossa grande esperança é formar um Estado islâmico sírio-iraquiano para todos os muçulmanos, e depois anunciar nossa guerra contra o Irã e contra Israel, libertando a Palestina”<sup>24</sup>. Em uma recente gravação de áudio, a Al-Qaeda vinculou sua insurgência no Iraque com a revolução na Síria, descrevendo as duas como conflitos sectários (sunita contra xiita)<sup>25</sup>. Como um movimento sunita fundamentalista, a Al-Qaeda é hostil ao Irã, um Estado dominado pelos xiitas. Também se opõe ao governo do Iraque que é liderado pelos xiitas e ao governo liderado pelos alauítas da Síria (alauíta é um ramo do islamismo xiita).

A maior ameaça que isso representa relaciona-se com as armas biológicas e químicas. Com o caos na Síria, corre-se o risco de que Assad possa vir a perder o controle de seu estoque de armas. Em 2012, um site da internet jihadista ostentou um vídeo mostrando rebeldes do FSA com armas químicas e biológicas que alegaram terem sido deixadas para trás pelo exército de Assad quando partiram de Aleppo



(AP/Gregorio Borghia)

Soldados turcos patrulham a fronteira com a Síria depois de uma explosão em Hacipasa, Turquia, 3 Sep 13.

apressadamente, após intensos combates<sup>26</sup>. Dissuadir grupos influenciados pela Al-Qaeda de usar tais armas é um desafio; eles já provaram que seus integrantes não têm medo de morrer.

Em meados de julho de 2013, a Frente Al-Nusrah (*Al-Nusrah Front*), associada à Al-Qaeda, começou a atacar as áreas controladas pelos curdos no norte da Síria. Esses ataques ocorreram na época em que os curdos tinham começado a estabelecer sua própria administração na região, a qual inclui os recursos de petróleo e gás da Síria. Os combates ocorreram ao longo de grandes extensões da fronteira síria da Turquia. Com o começo de lutas entre elementos da Frente Al-Nusrah e do PYD (que a Turquia considera uma extensão do PKK), a Turquia se encontra com um dilema: o governo em Ancara não quer que sua fronteira torne-se como a do Afeganistão, porém se opõe ao que considera uma extensão do controle da região pelo PKK.

Em 15 de outubro de 2013, o Exército turco anunciou que tinha disparado contra combatentes do Estado Islâmico do Iraque e Al-Sham em represália a um morteiro perdido que atingiu o solo turco. Isso foi a primeira vez que o Exército turco respondeu aos alvos associados com a Al-Qaeda na Síria.

A presença de grupos jihadista em sua fronteira mais extensa deixa a Turquia preocupada sobre o que os analistas de segurança estão chamando de risco de “afeganização” na Síria<sup>27</sup>. Os diversos grupos dissidentes na Síria não são unidos em suas metas e ideologias<sup>28</sup>. Inicialmente, parece que eram unidos contra um inimigo comum e obtiveram assistência militar e política de atores externos e de redes muçulmanas oferecendo apoio. Contudo, mais recentemente, esses grupos já começaram a virar-se uns contra os outros ou a tornar-se instrumentos de seus apoiadores respectivos. Os grupos de mujahedin no Afeganistão também exibiram forte resistência durante os 10 anos de ocupação pela União Soviética. Contudo, quando a ocupação acabou, várias nações tentaram controlar seus grupos favoritos por meio de apoio financeiro e assistência, enquanto o Afeganistão se desintegrava em um caos destrutivo.

A Turquia teme as repercussões dessa atividade na sua fronteira, incluindo tornar-se um ponto de trânsito para os jihadistas. Segundo informações, combatentes estrangeiros da Líbia, Argélia, Iraque e Afeganistão estão entrando na Síria pela Turquia<sup>29</sup>. Outros riscos

incluem os efeitos potencialmente devastadores na indústria de turismo, que representa aproximadamente 10% da economia, e a perspectiva de redução dos investimentos externos.

## O Ataque de Armas Químicas, Desenvolvimentos Diplomáticos e a Posição da Turquia

Os eventos de 21 de agosto de 2013 nos subúrbios de Damasco, segundo uma avaliação de Inteligência dos EUA, incluíram um ataque de gás sarin pelo regime sírio<sup>30</sup>. Esse ataque causou a morte de mais de 1.400 pessoas e desencadeou a perspectiva de uma intervenção militar. Quando a intervenção estava sendo discutida nos Estados Unidos, o Primeiro-Ministro turco Erdogan e seu Ministro das Relações Exteriores Davutoglu mostraram seu apoio e recomendaram uma intervenção abrangente dirigida contra o regime, em vez de uma mais limitada. De fato, a Turquia tinha despertado para a necessidade de uma intervenção militar ou, no mínimo, o estabelecimento de uma zona de exclusão aérea ou humanitária imposta internacionalmente, desde o verão de 2012, logo depois do abatimento de seu avião de caça e do afluxo de refugiados para a Turquia.

Os desenvolvimentos diplomáticos subsequentes, incluindo a incorporação da Síria à Convenção de Armas Químicas, deixaram o governo turco frustrado e enfrentando a perspectiva de Assad permanecer em poder. Comentários feitos por autoridades do governo turco sugerem que eles acreditam que o resultado final não pune Assad, nem aborda a crise humanitária<sup>31</sup>. A posição de Ancara, devido à sua divergência com a da comunidade internacional, deixou a Turquia em uma situação isolada no Oriente Médio<sup>32</sup>.

Contudo, essa posição do governo turco não reflete a opinião da maioria dos turcos que opõem-se à intervenção militar na Síria<sup>33</sup>. O público está preocupado com os custos para a Turquia de tal intervenção, incluindo o aumento do número de refugiados, uma piora na segurança fronteiriça, ataques terroristas, uma economia reprimida e piores relações com a Rússia e o Irã.

O resultado da crise síria, independentemente de como venha a se revelar, terá várias repercussões nos níveis regional e internacional, dependendo dos atores. A conclusão da crise afetará diretamente os vizinhos da

Síria, pois eles terão de coexistir com a estrutura resultante. Para a Turquia, o efeito mais direto da crise é o provável estabelecimento de uma região curda autônoma no norte e nordeste da Síria. Um refúgio seguro para o PKK seria uma ameaça direta para a segurança da Turquia. Além disso, a Turquia talvez

tenha de conviver com grupos militantes afiliados à Al-Qaeda ou algo semelhante ao longo de sua mais extensa fronteira. Finalmente, há enormes perigos globais, envolvendo a aquisição potencial de armas perigosas por parte desses grupos, o que geraria consequências muito além do Oriente Médio. ■

## Referências

1. "Syria Regional Refugee Response: Demographic Data of Registered Population", The United Nations Refugee Agency, 4 Feb. 2014, disponível em: <http://data.unhcr.org/syrianrefugees/regional.php>.
2. "The War for Syria: Jihadists on the Way", *The Economist*, 4 Aug. 2012, disponível em: <http://www.economist.com/node/21559968>.
3. Paul D. Shinkman, "Patriots in Turkey Ready to Repel Syrian Attack by Weekend, Officials Say", 23 Jan. 2013, *U.S. News & World Report*, disponível em: <http://www.usnews.com/news/articles/2013/01/23/patriots-in-turkey-ready-to-repel-syrian-attack-by-weekend-nato-officials-say>.
4. "Iran'dan Patriot Yorumu: Provokatif bir eylem" [Comentário de Patriota do Irã: Um Ato Provocante], *Cnnturk.com*, 17 Dec. 2012, disponível em: <http://www.cnnturk.com/2012/dunya/12/17/irandan.patriot.yorumu.provokatif.bir.eylem/688913.0/index.html>.
5. Orhan Kemal Cengiz, "Suriye için özelestiri zamanı" [Tempo para autocrítica sobre a Síria], *Radikal.com.tr*, 17 May 2013, disponível em: [http://www.radikal.com.tr/yazarlar/orhan\\_kemal\\_cengiz/suriye\\_icin\\_ozelestiri\\_zamani-1133790](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/orhan_kemal_cengiz/suriye_icin_ozelestiri_zamani-1133790).
6. "Suriye Yol Haritası: Çıkmaz Sokakta Yürüyü" [Roteiro Sírio: Uma Caminhada em uma Rua Sem Saída], *Hurriyet.com*, 27 Jul. 2012, disponível em: <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/21077522.asp>.
7. Segundo o *World Factbook* da Agência Central de Informações (CIA), a população estimada de curdos em cada um desses países é: Turquia, 14 milhões; Irã, 8 milhões; Síria, 2,5 a 3 milhões; Iraque, 6,5 milhões. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>.
8. "Kurdistan President Massoud Barzani says Kurds have the right for self-determination", *KurdNet*, 20 Feb. 2012, disponível em: <http://www.ekurd.net/mismas/articles/misc2012/2/state5902.htm>.
9. "Suriye Kürtleri ve Olası Senaryolar" [Curdos Sírios e Resultados Possíveis], *Haksoz.com*, 27 Jul. 2012, disponível em: <http://www.haksozhaber.net/suriye-kurtleri-ve-olasi-senaryolar-31203h.htm>.
10. "Suriyeli Kürtlerden Sürpriz!" [Uma Surpresa dos Curdos Sírios!], *Milliyet.com*, 24 Jul. 2012, disponível em: <http://blog.milliyet.com.tr/suriyeli-kurtlerden-surpriz-/Blog/?BlogNo=371909>.
11. "Syrian Kurdish official: now Kurds are in charge of their fate", *Rudaw English*, 27 Jul. 2012, disponível em: <http://www.rudaw.net/english>.
12. "Barzani unites Syrian Kurds against Assad", *Al-Monitor*, 13 Jul. 2012, disponível em: <http://www.al-monitor.com/pulse/politics/2012/07/barzani-grabs-assadskurdish-car.html>.
13. "Liberated Kurdish cities in Syria move into next phase", *Rudaw English*, 25 Jul. 2012, disponível em: <http://www.rudaw.net/english>.
14. "İte Suriye'deki Kürt Ordusu!" [Aqui é o Exército Curdo na Síria!], *Milliyet.com*, 26 Jul. 2012, disponível em: <http://gundem.milliyet.com.tr/iste-suriye-deki-kurtordusu-gundem/gundemdetay/26.07.2012/1571996/default.htm>.
15. "Kurdish liberation movement in Syria continues despite criticism", *Rudaw English*, 26 Jul. 2012, disponível em: <http://www.rudaw.net/english>.
16. Ako Muhammed, "Kurdish leaders insist on peaceful struggle", *Kurdish Globe*, 25 Feb. 2012, disponível em: <http://www.kurdishglobe.net/display-article.html?id=9A641E8CD512A9E95AF6BFFDCC6C6344>.
17. Entrevista originalmente realizada com o jornal *Rudaw Exclusive*, como reportado em "PKK leader: America is unfair toward us", *Rudaw English*, 25 Jan. 2012, disponível em: <http://Rudaw.net>.
18. "What does the future hold for the west of Kurdistan?", *Kurdistan Tribune*, 25 Jul. 2012, disponível em: <http://kurdistantribune.com/2012/does-future-hold-for-west-of-kurdistan/>.
19. "Kuzey Irak'ta Agzi Sütten Yanan Türkiye" [Gato Escaldado no Norte do Iraque, Faz a Turquia Ter Medo de Água Fria], *Milliyet.com*, 29 Jul. 2012, disponível em: <http://siyaset.milliyet.com.tr/kuzey-irak-ta-agzi-suten-yanan-turkiye-siyaset/siyasyazar-detay/29.07.2012/1573167/default.htm>.
20. "PKK ve Kürt Sorunu Boyut Degistiriyor" [O PKK e o Problema Curdo estão Transformando-se], *CNNTurk*, 26 Jul. 2012, disponível em: <http://www.cnnturk.com/Yazarlar/FIKRET.BILA/PKK.ve.Kurt.sorunu.boyut.degistiriyor/9.6342/index.html>.
21. "Al-Qaida turns tide for rebels in battle for eastern Syria", *The Guardian*, 30 Jul. 2012, disponível em: <http://www.guardian.co.uk/world/2012/jul/30/al-qaidarebels-battle-syria>.
22. *Ibid.*
23. "DOD News Briefing with Secretary Panetta and Gen. Martin Dempsey from the Pentagon", U.S. Department of Defense transcrição de notícias, 10 May 2012, disponível em: <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=5032>.
24. "Al Qaeda taking deadly new role in Syria's conflict", *The New York Times*, 24 Jul. 2012, disponível em: <http://www.nytimes.com/2012/07/25/world/middleeast/al-qaeda-insinuating-its-way-into-syrias-conflict.html?pagewanted=all>.
25. *Ibid.*
26. "Jihadist Site Claims FSA Has Obtained Chemical Weapons Equipment", *The Long War Journal*, 30 Jul. 2012, disponível em: [http://www.longwarjournal.org/threat-matrix/archives/2012/07/jihadi\\_site\\_claims\\_fsa\\_has\\_obt.php](http://www.longwarjournal.org/threat-matrix/archives/2012/07/jihadi_site_claims_fsa_has_obt.php).

27. "Suriye'de Afganistanla.ma Riski (Afghanisation Risk in Syria)", Timeturk. com, 31 Jul. 2012, disponível em: <http://www.timeturk.com/tr/2012/07/31/suriye-deafganistanlasma-riski.html>.

28. "Suriyeli Muhafiflerin Merkezine Yolculuk ..." [Jornada ao Centro dos Combatentes da Oposição Sírios ...], Milliyet.com, 26 Jul. 2012, disponível em: <http://siyaset.milliyet.com.tr/cocuklari-vurdular-/siyaset/siyasyazardetay/26.07.2012/1572007/default.htm>.

29. "Turkey strengthens force on Syrian border", *The New York Times*, 30 Jul. 2012, disponível em: <http://www.nytimes.com/2012/07/31/world/middleeast/turkeystrengthens-forces-on-syrian-border.html>.

30. "Government Assessment of the Syrian Government's Use of Chemical Weapons on August 21, 2013", The White House, Release from Office of the Press Secretary, 30 Aug. 2013, disponível em: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/08/30/>

[government-assessment-syrian-governments-use-chemical-weapons-august-21](http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/08/30/government-assessment-syrian-governments-use-chemical-weapons-august-21).

31. "Davutoglu: Hayal kırıklığına ugradım" [Davutoglu: Estou desapontado], Trthaber.com.tr, 30 Sep. 2013, disponível em: <http://www.trthaber.com/haber/gundem/davutoglu-hayal-kirikligina-ugradim-102888.html>.

32. Semih Idiz, "Türkiye'nin Ortadoğu'daki stratejik açmazı" [A situação difícil da Turquia no Oriente Médio], Taraf.com.tr, 16 Sep. 2013, disponível em: <http://www.taraf.com.tr/semih-idiz/makale-turkiye-nin-ortadogudaki-stratejik-acmazi.htm>.

33. "Survey: U.S., European, and Turkish Publics Oppose Intervention in Syrian Conflict, Favor Democracy over Stability in MENA Region", The German Marshall Fund, Transatlantic Trends, 6 Sep. 2013, disponível em: <http://trends.gmfus.org/survey-u-s-european-and-turkish-publics-oppose-intervention-in-syrian-conflict-favor-democracy-over-stability-in-mena-region/>.

# O Ensino da Ética para Comandantes Militares

A. Edward Major

*Como advogado civil por 27 anos, A. Edward Major é proponente principal para a instrução da ética para a liderança militar superior. Já publicou vários artigos sobre a segurança nacional, sendo autorizado a exercer o Direito nos Estados de Nova York, Nova Jersey e Flórida, bem como na Inglaterra e no País de Gales. Seu filho serve como oficial da Arma de Engenharia do Exército dos EUA.*

*Educar uma pessoa apenas no intelecto, mas não na moral, é criar uma ameaça à sociedade.*

—Theodore Roosevelt

**A**mpliar a instrução da Ética para as lideranças militares superiores é essencial para satisfazer as exigências das hostilidades atuais e do

desafio de preservar a confiança do público em geral e das forças aliadas<sup>1</sup>. Para manter essa citada confiança, os comandantes precisam entender completamente a tensão existente entre a eficiência e a ética no cumprimento de missões de combate. Entender a sutileza desses assuntos nos faz lembrar a relevância da instrução da Ética no meio militar. Nem o corpo de oficiais nem a

Gen Ex Martin E. Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, dirige-se a estudantes militares e parceiros interagências no U.S. Army War College, 21 Set 12.

Departamento de Defesa, Suboficial Chuck Marsh, da Força Aérea dos EUA



opinião pública tolerarão um comando militar que não resolva essa tensão com sucesso, e tampouco aceitarão normas de conduta inadequadas. Este artigo explora a razão pela qual as escolas militares avançadas (*Senior Service Colleges — SSCs*), escolas de Comando e Estado-Maior e as escolas militares associadas dos Estados Unidos da América (EUA) precisam promover o ensino da Ética aos comandantes superiores para que possam liderar efetivamente no nível estratégico. A ampliação do currículo da Ética precisa ser uma prioridade, no momento em que o Departamento de Defesa se prepara para reformular o conteúdo dos cursos em geral.

Um dos currículos que deve incluir o estudo da Ética é o de comandantes superiores dos EUA e das nações parceiras, cursando as escolas militares avançadas. Considerando o ambiente atual de constante conflito, de progressiva letalidade, e das forças de segurança empenhadas para atuar nesse meio, conclui-se que uma forte base ética é essencial. Além disso, o alcance exclusivo dos programas das escolas militares avançadas aos comandantes militares superiores dos Estados Unidos e de seus parceiros internacionais permite que esses líderes se comuniquem com os formuladores de políticas de seus países natais e desenvolvam a confiança necessária por meio do entendimento mútuo da conduta ética<sup>2</sup>.

## Argumentos Fundamentais

Existe uma tensão constante entre o cumprimento eficiente de missões e a conformidade com os valores sociais fundamentais, e entre a moralidade pessoal e a moralidade no contexto da profissão militar. Qual é a decisão certa? A ética atua como mediador dessa tensão contínua, e decisões, frequentemente, precisam ser tomadas entre soluções imperfeitas, quando não há tempo de se dar ao luxo de refletir. A instrução da ética edifica soldados (*soldado*, nesta discussão, se refere a todos os militares) que não são especialistas da ética, induzindo-os a desenvolver seu profissionalismo, autocontrole e “intuição moral”<sup>3</sup>.

Os líderes realizam julgamentos discricionários individualmente muitas vezes ao dia, tomando decisões que exigem a clareza de altos padrões morais. Superar o medo de agir, tomar decisões éticas e ter a coragem moral de tomar a iniciativa de forma decisiva, faz a diferença quando a atividade cotidiana da profissão militar exerce o poder de vida ou morte. Assim sendo, é necessário que haja o progresso do caráter moral dos

estudantes individualmente durante seu desenvolvimento profissional nas escolas militares avançadas para que amplifiquem a capacidade de agir eticamente quando requerido pelos eventos<sup>4</sup>. É definitivo avançar a consciência moral até o ponto em que o chefe individual possua a coragem de agir<sup>5</sup>. É essencial haver o aprimoramento da “capacidade autossuficiente de ser um ator moral [mesmo] na ausência de sanções e reforços sociais”<sup>6</sup>. O objetivo das escolas deve ser o de influenciar estudantes para que internalizem os valores éticos e exerçam seu poder autorizado de forma legal e ética.

Segundo John Morley, escritor e político britânico: “Nenhum homem pode se erguer acima dos limites de seu próprio caráter”<sup>7</sup>. Portanto, existe a necessidade de se fornecer de antemão aos estudantes uma predisposição para o processo decisório ético, melhorar sua capacidade de reconhecer e processar dilemas éticos e de por em prática um comportamento prudente quando defrontá-los<sup>8</sup>. O desenvolvimento de hábitos éticos da mente é essencial para fornecer ao chefe uma capacidade individual de reagir profissionalmente às táticas e à tecnologia em constante transformação e fomentar a confiança dentro das organizações militares e com as forças aliadas<sup>9</sup>. A ética é a pedra angular do serviço honrado, do espírito de corpo, e uma defesa contra a brutalização<sup>10</sup>.

## A Ética Instrui o “Porquê”

A Ética provê o essencial “porquê”, a razão, para as nossas regras. Entender o porquê gera a motivação para adotar regras, incluindo aquelas que orientam a direção ética. O ensino da Ética introduz assuntos importantes aos estudantes, alertando-os sobre temas que talvez eles não considerassem e proporcionando orientação de como tais assuntos devem ser enfrentados. Embora não possa apresentar todas as possibilidades, o ensino da Ética oferece uma metodologia para lidar com desafios éticos quando presentes. Quanto mais os comandantes entendem, mais integram os ensinamentos em seu próprio sistema de autodireção e evitam erros de outros. Uma base ética apoia a gestão de riscos, tão essencial tanto para o exercício da política externa quanto para a execução efetiva de missões.

Prover o ensino de Ética é constatar que a conduta dos soldados começa com o ambiente criado por seus comandantes. Não existe uma melhor maneira de inculcar valores éticos nas organizações do que por meio do ensino de seus líderes. Até suas pequenas decisões são

minuciosamente observadas e tratadas como precedentes, reverberando para baixo na cadeia de comando. Nas organizações militares em particular, quanto mais antigo o comandante, mais ampla a influência exercida por ele e, da mesma forma, sua perversão resultante, no caso de uma influência negativa. A autoridade militar exerce extraordinário poder na percepção ética de um indivíduo, que frequentemente busca estar perto do poder. Há a tendência de se ficar “em fileira cerrada” com o círculo de pessoas onde está concentrado o poder, tendo em vista a necessidade psicológica de tornar-se membro do grupo e também para a progressão na carreira<sup>11</sup>. Isso não é apenas a ação de um jovem oficial lutando por seu reconhecimento, mas também de oficiais mais antigos que buscam o reconhecimento de políticos nacionais ou simplesmente tornam-se excessivamente impressionados com o poder que exercem. Essa condição muito humana precisa ser abordada nas escolas militares avançadas para que os estudantes sejam alertados sobre essas atrações e como elas podem distorcer seu discernimento.

Enquanto o melhor planejamento de combate em circunstâncias ideais é suscetível a erros, modificações da missão e consequências não premeditadas, a guerra irregular típica das lutas atuais vem acrescentando novos desafios para os comandantes, desafios que não podem ser completamente previstos<sup>12</sup>. O grande desafio atual das Forças Armadas é a exigência de se fazer mais com menos, em virtude dos orçamentos reduzidos — quer dizer, ser mais eficiente enquanto permanecer efetivo. De que forma um comandante pode lidar com essas crescentes complexidades, enquanto mantém a confiança tanto dos subordinados quanto do público externo? Tais desafios requerem uma forte bússola moral, entendida pelos chefes, em cooperação com aliados, para que seja mantido o equilíbrio entre o cumprimento eficiente e ético das missões<sup>13</sup>.

Há uma boa razão para que os comandantes imponham um ambiente de trabalho ético em seus comandos. Várias pesquisas recentes de opinião mostram que a grande maioria das pessoas prefere trabalhar para companhias com práticas empresariais éticas e estariam, até mesmo, dispostos a aceitar uma menor compensação. Além disso, foi descoberto, de forma decisiva, que trabalhadores mais efetivos são os que acreditam que não apenas trabalham, mas desempenham algo que reflete quem eles são. Eles trabalham mais arduamente e permanecem mais tempo em seus empregos<sup>14</sup>. Este é

o objetivo dos comandantes de atrair e reter esse tipo de soldado, motivado e dedicado, em sua organização militar. Uma plataforma ética efetiva para o líder na função de comando atrairá aqueles que se identificam com ela.

A velocidade das notícias na internet também cria novos desafios. Decisões precisam ser tomadas com uma nova urgência. Além do mais, muitas das “assim chamadas” notícias não são filtradas por uma autoridade editorial responsável, sendo imediatamente transmitidas pela internet sem qualquer verificação de suas autenticidades, possivelmente enganosas e até encenadas. Um ambiente ético efetivo dissuade os subordinados de prestar atenção a fontes de informações como essas.

## **A Instrução Profissional Procurada por Estudantes**

Por outro lado, pela perspectiva dos estudantes, servir na Profissão das Armas significa ter comprometimento com os padrões éticos da profissão e buscar constantemente dominá-los<sup>15</sup>. As profissões, por definição, concedem licenciatura e instruem continuamente seus integrantes, especialmente seus executivos e membros seniores, e sancionam conduta não profissional ou ilegal. Com esse método, as profissões capacitam e motivam seus membros para servirem apropriadamente no desempenho de seus deveres. Com os comandantes percebendo eles mesmos como sendo os responsáveis pela comunidade e conformando suas ações com essa responsabilidade, eles passam a reter a confiança da sociedade.

A profissão militar instrui, ensina e treina seus membros para o desempenho de suas funções. Os oficiais passam por intensa instrução e preparação antes e depois de receberem suas comissões, incluindo ensinamentos e estudos constantes, além de instrução militar profissional ao longo de toda a sua carreira. Promoções, condecorações, juramentos, designações a postos e avaliações periódicas também recompensam soldados e certificam que eles estão qualificados dentro de sua profissão. A parte do ensino inclui as escolas militares superiores que são incumbidas da instrução da liderança superior necessária para manter a perícia da Profissão Militar. Tais escolas influenciam as políticas e o ensino nas instituições muito além de suas paredes.

## **Direção do Departamento de Defesa**

O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Ex Martin E. Dempsey, declarou recentemente na

National Defense University: “Pela primeira vez, nossa competência e caráter estão sendo avaliados por especialistas e acadêmicos enquanto lutamos. [...] Haverá uma expectativa cada vez maior de que os militares alcançarão o equilíbrio intrincado entre alto caráter e alta competência”<sup>16</sup>. Suas palavras eram mais do que ambiciosas: O Secretário de Defesa Chuck Hagel havia solicitado previamente que o Gen Dempsey analisasse a instrução sobre a Ética para melhor introduzir “aos oficiais-generais e seus estados-maiores uma cultura de um processo decisório e de gestão baseados em valores”<sup>17</sup>.

Recentemente, a Junta de Chefes de Estado-Maior analisou algumas das infrações éticas de comandantes superiores. Eles estão emitindo recomendações para que sejam evitadas falhas em discernimentos importantes<sup>18</sup>. Suas conclusões principais incluíram que “precisamos [...] reforçar que essa instrução [da Ética] deve ocorrer com mais frequência na carreira dos oficiais”. O Chefe da Junta ficou encarregado, em um esforço de longo prazo, de emitir e implantar recomendações, em consulta ao Secretário de Defesa<sup>19</sup>. Esses esforços continuam em andamento.

Proporcionar o ensino da Ética é aceitar o ônus imposto pelo Gen Dempsey e repetido pelas diretrizes da Força-Tarefa de Poder Terrestre Estratégico, para desenvolver comandantes superiores éticos que “exerçam a coragem moral e o comedimento” para “desenvolver confiança e entendimento mútuos”. A responsabilidade de prover instrução sobre a Ética cabe às escolas militares avançadas, pois elas possuem a perícia para tal. O ensino da Ética é um caminho pelo qual as escolas podem influenciar o caráter de comandantes ao redor do mundo, com efeito ressonante.

Com respeito à gestão, as escolas podem preparar seu próprio currículo agora ou esperar pela imposição de um sistema planejado por outros setores<sup>20</sup>. É melhor ficar à frente ao antecipar as mudanças, influenciando ativamente o debate e orientando o desenvolvimento das políticas de implantação.



O ano acadêmico 2011-2012 da National Defense University se iniciou com uma cerimônia de convocação para estudantes e o corpo docente. A cerimônia se realizou na entrada principal de Roosevelt Hall, sede da National War College.

Departamento de Defesa, Katie Lewis, James Lewis e Mark Weleski

## A Crescente Letalidade Altera a Equação Ética

A crescente letalidade do terrorismo e da Força desdobrada para combatê-lo precisa de nossa atenção imediatamente. Essas permutações implicam em modificações nas políticas de segurança internacionais e dos EUA e, ainda, em mudanças para uma análise mais ética. As infrações éticas ocasionam, por vezes, perda de vidas, e os efeitos resultantes aparecem em críticas na mídia e na chamada “guerra das leis” (referindo ao uso da lei e de processos judiciais internacionais para se obter uma vantagem militar), acarretando consequências a longo prazo<sup>21</sup>. Mesmo depois do Exército dos EUA censurar as ações de seus soldados na prisão de Abu Ghraib, não houve como evitar o vexame público. Tornou-se um espetáculo público imediato, manchando os esforços dos governos estadunidenses e aliados pela maior parte do Oriente Próximo. A repentina perda de confiança, construída tão arduamente, foi reconquistada a um grande custo e depois de muito tempo. A própria integridade e independência da Profissão das Armas foram abaladas.

Tais incidentes destacam a razão pela qual a Ética deve ser ensinada proativamente. Todos os oficiais e soldados transgressores eram considerados completamente preparados e instruídos, mesmo assim verificou-se que seu conhecimento era insuficiente. Um pensamento mais profundo, fruto de uma instrução

mais ampla, pode evitar que tais infrações ocorram no futuro. As escolas militares avançadas talvez possam criar melhores sistemas educacionais para fazer isso. Os esforços pós-desastre são reativos e ineficientes, mesmo depois do gasto de grandes quantidades de dinheiro, mudanças de procedimento e a passagem curativa do tempo, porém mais atenção com a Ética talvez subverta esses problemas antes de ocorrerem.

**...as escolas militares avançadas (Senior Service Colleges — SSCs) podem estabelecer uma confiança mútua pelo entendimento único da conduta ética dentro dos Estados Unidos e entre esse país e seus parceiros por todo o mundo.**

### **A Ética Profissional**

As profissões efetivas policiam e responsabilizam seus membros, havendo boa razão para se fazer isso. Quando uma profissão penaliza seus próprios infratores, o castigo é quase sempre considerado como um ritual de sacrifício. Serve como uma retribuição suficiente e satisfaz as demandas públicas por medidas corretivas. Além disso, se uma profissão se fiscaliza efetivamente, ela controla muito bem o critério pelo qual seus membros são julgados e punidos. Contanto que não haja abuso de autoridade ou omissão na fiscalização, a profissão é confiada em autorregular-se. As profissões precisam esforçar-se para manter essa confiança, pois ela é ganha todos os dias, e até uma marca de 99% na prova é um fracasso! A má conduta de uns poucos mancha a profissão como um todo. Não se pode esperar que a imprensa pública e o corpo de jurados possam entender completamente o contexto e tampouco dedicar o tempo necessário para descobrir os fatos, antes de apontar um dedo acusador.

Os Estados Unidos não advogam qualquer religião particular, mas manifestam poderosamente um etos ético de ser um pacificador misericordioso por meio de sua ação militar<sup>22</sup>. Buscamos a paz por meio de ação positiva e reconciliação para os oprimidos. É a nossa premissa ética nacional de ter abandonado o esforço para satisfazer nossas necessidades pela destruição de nossos inimigos; essa premissa concede grande poder ético a nossas ações.

### **O Alcance dos Programas Senior Service Colleges (SSCs) aos Comandantes Seniores**

A segunda base para a instrução da Ética nas escolas militares avançadas salienta seu alcance único aos comandantes militares superiores dos EUA e dos parceiros internacionais e o acesso dos estudantes aos formuladores de políticas de seus próprios países. Isso representa uma influência poderosa por meio da exposição de sua liderança ética. Se os programas éticos são efetivos, as escolas podem estabelecer uma confiança mútua pelo entendimento único da conduta ética dentro dos Estados Unidos e entre esse país e seus parceiros por todo o mundo. Para serem efetivas, as relações governamentais e militares exigem um alto nível de confiança. A recomendação para a adoção de padrões éticos busca um entendimento efetivo e uma confiança mútua em nossas próprias relações civis-militares, bem como nas relações com as forças militares e de segurança das nações parceiras com quem servimos. Um entendimento comum permitirá superar estruturas morais e leis divergentes e frequentemente contraditórias. Embora seja absurdo acreditar que uma concordância no mundo inteiro talvez seja realizada durante nossas vidas, as escolas, mais do que qualquer outra instituição, talvez exerçam uma influência poderosa. Os estudantes das escolas militares avançadas possuem a capacidade de pensar independentemente e a autoridade de influenciar as políticas e mudar comportamento, com influência sobre grandes áreas geográficas. Sua identidade profissional, aprimorada por meio de instrução da ética, tem utilidade de grande alcance. As escolas apresentam a oportunidade para produzir um vocabulário comum e estabelecer uma confiança entre os parceiros que é tão essencial para a formação de alianças efetivas.

Se as escolas fazem bem o seu trabalho, seus graduados efetuarão mudanças dentro de suas nações e assistirão a formação de alianças confiáveis entre as nações.

Seus estudantes internacionais sairão como modelos de comportamento, com confiança no compromisso estadunidense de ação ética. Os conflitos recentes exigiram alianças amplas para enfrentar efetivamente ameaças à segurança. Com os orçamentos de defesa decrescentes na maioria das nações pelo mundo, o estabelecimento de alianças têm se tornado, mais do que nunca, uma necessidade fiscal, bem como política.

## Conclusão

A Ética não é simplesmente uma abstração, mas sim um componente integral do caráter de um chefe. Os líderes não servem à sua profissão nem ao seu país sem a Ética para iluminar o caminho.

Estabelecer um programa de Ética ampliado nas escolas militares avançadas (*Senior Service Colleges* — SSCs) exigirá um planejamento cuidadoso para evitar o oferecimento de um curso que não seja atrativo como os outros cursos mais didáticos (como foi o caso de meu curso de Ética na escola de direito). Para ser efetivo, precisa equilibrar-se entre a filosofia e as anedotas e evitar os perigos da inutilidade. Precisa desenvolver o pensamento crítico. Não é suficiente ensinar somente os princípios e as regras; a instrução da Ética precisa se aprofundar nas carreiras dos soldados para encontrar os desafios que eles enfrentam diariamente. Estudantes, por exemplo, podem personalizar seu ensinamento para colocá-lo em um contexto onde podem ver como esses assuntos se relacionam a eles mesmos. Eles podem ser incentivados a discutir ou escrever sobre infrações éticas que viram e descrever como elas poderiam ser mais bem resolvidas.

O ensinamento precisa enfatizar a importância do contexto e das circunstâncias. Para mostrar a complexidade de decisões, as escolas devem considerar os desafios que são na realidade enfrentados por soldados e pelo pessoal de segurança. Esse estudo evitaria a filosofia sonhadora desprezada por muitos estudantes. Os desafios oferecidos precisam ser realistas e ter

aplicabilidade nas experiências dos estudantes para que as lições possam ser internalizadas<sup>23</sup>. Os professores precisam estar vigilantes contra o tratamento de seus exemplos como histórias pessoais e assim inaplicáveis. A minha própria reação para a maioria dos exemplos do curso de Ética da Escola de Direito era, “Ah, eu nunca faria isso”, ou “Como é que ele pode fazer isso?” Apenas experiências convincentes do mundo real geram o entendimento de que os exemplos podem acontecer e realmente acontecem!

Um caráter ético exige cultivo e incubação. Uma história atribuída ao Presidente James A. Garfield, quando ele era diretor de uma universidade, é ilustrativa. Um jovem novo estudante analisa o currículo e decide que quer formar-se em menos tempo do que o programa normal recomendado de quatro anos e solicita o programa abreviado. O Presidente Garfield responde: “Pode realizar o curso mais curto; tudo depende do que você deseja fazer de si. Quando Deus cria um carvalho, leva 100 anos, mas Ele só leva dois meses para criar uma abóbora.”

O ponto alto em ensinar os comandantes superiores é informá-los sobre os assuntos e construir instintos éticos que servirão em muitas das situações amorfas que talvez encontrem pela frente. O estado final desejado de ensinamento nas escolas militares avançadas é desenvolver a capacidade em seus estudantes de aplicar sua instrução da ética em um ambiente operacional. As ações éticas constroem autoconfiança nos chefes, e isso ajuda a gerar confiança tanto em seus subordinados quanto nos parceiros que trabalham com eles. A apreciação da ação ética é uma inspiração para a formação de confiança mútua porque “as ações falam mais alto do que as palavras”. Já existe uma abundância de questões éticas para corrigir e, como prevenido por Theodore Roosevelt, precisamos evitar educar ameaças à sociedade, especialmente na Profissão Militar. ■

## Referências

1. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army*, (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 Sep. 2012), capítulo 2, disponível em: [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/adp1.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adp1.pdf); Raymond T. Odierno, “38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America’s Force of Decisive

Action”, January 2012, disponível em: <http://usarmyvo.llnwd.net/e2/c/downloads/232478.pdf>; e draft Army white paper “The Profession of Arms”, 8 Dec. 2010, disponível em: <http://www.benning.army.mil/armor/content/PDF/Profession%20of%20Arms%20White%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>. Os termos “moral” e

"ético" são usados como se fossem equivalentes dentro do documento. O termo "liderança militar" é usado para incluir civis das Forças Armadas e outros estudantes civis das EMA.

2. Embora não possamos esperar pela formação de um código universal de conduta ética, mesmo se um fosse desejável, muito pode ser adquirido por meio de um entendimento mais estreito entre parceiros.

3. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC.: GPO, 14 June 2013), par. 1-3 et seq, disponível em: [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/adrp1.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf). A expressão "intuição moral" é oriunda de *An Army White Paper: The Profession of Arms*, p. 14.

4. Don M. Snider, comunicação com o autor, 1 ago. 2013.

5. Sean T. Hannah e Patrick J. Sweeney, "Frameworks of Moral Development and the West Point Experience: Building Leaders of Character for the Army and the Nation", em *Forging the Warrior's Character: Moral Precepts from the Cadet Prayer*, Don M. Snider e Lloyd J. Matthews, editores. (New York: McGraw-Hill, 2007), p. 127, citando o USMA Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2002.

6. *Ibid.*, p. 158.

7. Visconde John Morley, que atribuiu a citação a Robespierre. Veja, também, John Locke, "No man's knowledge here can go beyond his experience" ("O conhecimento não pode dispensar a experiência").

8. Hannah e Sweeney, p. 145-46.

9. Aristóteles, "Não é, pois, por natureza, nem contrariando a natureza que as virtudes se geram em nós. Diga-se, antes, que somos adaptados por natureza a recebê-las e nos tornamos perfeitos pelo hábito", versão em inglês disponível em: <http://www.quotesandsayings.com/quotes/aristotle/> [Trecho traduzido extraído de *Ética a Nicômaco*, Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Ross — N. do T.]; e Plato, *The Republic*, in *The Collected Dialogues of Plato*, eds. Edith Hamilton e Cairns Huntington (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1961), p. 620 [Veja A República, de Platão — N. do T.].

10. Veja A. Edward Major, Lee Deremer e David Bolgiano, "Ethics Can Be Taught", *Proceedings Magazine*, December 2012.

11. C.S. Lewis, "The Inner Ring", Discurso Memorial no King's College, University of London, 1944; e Leonard Wong, conversa com o autor, 7 ago. 2013.

12. A. Edward Major, "Law and Ethics in Command Decision Making", *Military Review* (May-June 2012): p. 64-69.

13. Odierno, versão preliminar do livro branco, "The Profession of Arms", p. 8-9. Uso o termo "eficientemente" para significar: destramente, com perdas mínimas de vida, tempo e de menos custo.

14. C.B. Bhattacharya, Sankar Sen e Daniel Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Approach to Maximizing Business and Social Value* (New York: Cambridge University Press, 15 Sep. 2011).

15. Leonard Wong e Don M. Snider, "Strategic Leadership of the Army Profession", in *The Future of the Army Profession* (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 603; Martin L. Cook e Henrik Syse. "What Should We Mean by 'Military Ethics'", *Journal of Military Ethics* (5 Jul. 2010).

16. Amaani Lyle, "Chairman Champions Character in Graduation Address", 13 Jun. 2013, American Forces Press Service, disponível em: <http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=120281>.

17. U.S. Department of Defense News Release No. 902-12, 15 Nov. 2012, disponível em: <http://www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15684>; veja também ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C., GPO: 17 May 2012), disponível em: [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/adp6\\_0\\_new.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adp6_0_new.pdf); e joint white paper "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills", 14 May 2013, disponível em: <http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>.

18. Investigações pela Junta de Chefes de Estado-Maior e por outras autoridades superiores da recente inundação de falhas éticas de oficiais de três e quatro estrelas, desde dezembro de 2012 até a publicação deste artigo.

19. Jim Garamone, "Panetta Briefs President on Dempsey Ethics Findings", 7 Dec. 2012, American Forces Press Service, disponível em: <http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=118741>. Alguns integrantes dos corpos docentes das EMA distinguem entre adestramento e instrução. Seu ponto é que seu encargo é limitado à instrução, quer dizer, para áreas fora das que já deveriam ser cobertas pela instrução ética que oficiais já receberam entre o tempo de antes de receber sua comissão até os escalões superiores. Embora a distinção seja importante, utilizo o uso do Gen Ex Dempsey de "adestramento" como um tipo de instrução.

20. ADP 1, cap. 2, e ODIERNO, versão preliminar do livro branco, "The Profession of Arms".

21. David Luban, "Lawfare and Legal Ethics in Guantanamo", *Stanford Law Review* (2008), p. 60, disponível em: <http://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1455&context=facpub>; e <http://en.wikipedia.org/wiki/Lawfare>.

22. A Quinta Emenda da Constituição dos EUA; Mateus 5:6-9, as quarta, quinta e sétima Beatitudes; e Zacarias 9:10.

23. As biografias podem ser ferramentas efetivas já que envolvem situações comuns da necessidade de ação imediata e a falta de tempo para pensar, o uso de força letal, responsabilidades de comando e ambiguidade ética. Contudo, as decisões tomadas pelo herói de uma pessoa talvez seja vilão de outra pessoa e talvez não combinem com as éticas de um outro em relação a culturas e tempos diferentes. Por exemplo, a Guerra Civil dos EUA retrata de forma incisiva dilemas morais. Robert E. Lee e Thomas Jackson são amplamente considerados gênios militares (e surpreendentemente, expressavam abertamente para manter a União e oponentes da guerra, porém depois escolheram lutar devido à convicção consciente). Embora permaneçam exaltados entre certas pessoas, outros os vilificam, e a história frequentemente os condena para lutar por uma causa moralmente indefensável. A escolha de personagens eminentes talvez distraia estudantes e altere sua visão. Portanto o emprego de biografias precisa ser usado com prudência.

# Coronel Hertz Pires do Nascimento



**D**eixou o nosso convívio diário, ao retornar ao Brasil, o Coronel HERTZ PIRES DO NASCIMENTO após cumprir sua missão como Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA e Redator-Assessor da *Military Review*, no Forte Leavenworth, Kansas.

Oficial de Cavalaria com mais de 30 anos de serviço e possuidor dos mais elevados cursos do Exército Brasileiro, o Coronel HERTZ contribuiu sobremaneira com sua experiência pessoal e profissional, elevando o conceito da *Military Review*. Graças à sua dedicação e ao seu profissionalismo, ao longo de dois anos, a revista pôde oferecer artigos selecionados que muito contribuíram para o aperfeiçoamento e engrandecimento dos nossos leitores.

Possuidor de personalidade marcante, o Coronel Hertz interagiu com representantes de outros exércitos, bem como alunos e oficiais norte-americanos e

estrangeiros do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, estabelecendo laços de camaradagem e tornando-se um verdadeiro diplomata. Tais enlances de amizade estenderam-se aos seus familiares e permitiram uma convivência sadia e harmoniosa no seio da família militar e civil de Leavenworth.

A partir de julho de 2014, o Cel Hertz passou a integrar a equipe de oficiais superiores do Centro de Doutrina do Exército, como parte da 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, em Brasília. Esperamos que sua experiência no Forte Leavenworth tenha sido válida, tanto para o seu crescimento pessoal como profissional.

Todos os integrantes da *Military Review* — civis e militares — e, em particular, da Edição Brasileira, aproveitam esta oportunidade para agradecer sua dedicada e valorosa colaboração, formulando-lhe votos de pleno êxito e de felicidades no desempenho de suas novas missões no Exército Brasileiro, extensivos à sua digníssima família.