



<http://militaryreview.army.mil>

PB -100 -14 - 9/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104703-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

SETEMBRO-DEZEMBRO 2014



O Brasil e o Mundo na 2ª Guerra Mundial p3

Ives Gandra da Silva Martins

A Brigada de Cavalaria Mecanizada no Contexto da Transformação da Doutrina Militar Terrestre p10

Ten Cel Alex Alexandre de Mesquita, Exército Brasileiro

Lições das Guerras Limitadas p59

David C. Brooks



ARTIGOS

3 O Brasil e o Mundo na 2ª Guerra Mundial

Ives Gandra da Silva Martins

A entrada do Brasil no conflito de 1939-1945 deveu-se ao afundamento de navio brasileiro em nossos mares territoriais, no ano 1942, o que levou o Governo Federal a declarar guerra à Alemanha.

10 A Brigada de Cavalaria Mecanizada no Contexto da Transformação da Doutrina Militar Terrestre

A Estrutura de Combate Convencional Mais Atual do Exército Brasileiro

Ten Cel Alex Alexandre de Mesquita,
Exército Brasileiro

Este ensaio busca analisar a atual estrutura da Bda C Mec à luz dos conceitos registrados no documento doutrinário Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre, de modo a concluir se a Bda C Mec ainda é um instrumento moderno de combate convencional.



Da esquerda para a direita: Vice-Presidente Lyndon B. Johnson; Assistente Especial do Presidente Arthur Schlesinger Jr.; Chefe das Operações Navais da Marinha dos EUA, Almirante de Esquadra Arleigh Burke; Presidente John F. Kennedy; Primeira Dama Jacqueline Kennedy no Gabinete do Secretário da Casa Branca, Washington, D.C., 5 de maio de 1961.

16 A Cibersegurança

Já Não é Apenas para Oficiais de Comunicações

Ten Cel (Res) D. Bruce Roeder, Exército dos EUA

Com a natureza onipresente das interações on-line na vida moderna, a ciberameaça é uma ameaça de maior importância à segurança dos indivíduos e da nação.

22 Confiança

Implicações para a Profissão Militar

Cel (Res) Charles D. Allen e Cel (Res) William G. Braun III, Exército dos EUA

Este artigo tem, entre seus principais objetivos, explorar a natureza da confiança e capacitar a liderança do Exército dos EUA a orientar o diálogo profissional sobre o tema.

38 Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas

CC Kallie D. Fink, Marinha dos EUA;
CC John D. Jordan, CFN dos EUA; e
Maj James E. Wells, Força Aérea dos EUA

As Operações Cibernéticas Ofensivas oferecem ferramentas poderosas. As soluções descritas não são particularmente custosas. Têm como foco desenvolver nosso pessoal e nossos processos, a fim de que estejam mais bem preparados para engajar um adversário em todos os domínios.

48 A Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados

Melinda Key-Roberts

Para conduzir operações militares por meio de execução descentralizada, soldados precisam entender a Intenção do Comandante e, a partir de então, determinar a melhor linha de ação para alcançar os objetivos da missão.



Brasileiros operam o posto de observação em Torre di Nerone, primeira localidade tomada, permitindo o rápido deslocamento para o vale do Panaro.

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Setembro-Dezembro 2014 Tomo 69 Número 5
Professional Bulletin 100-14-9/12
Authentication no.1428008

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 Efrem 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 Pedroza Mendes
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana: Ten Cel Claudio Jorge León Gould

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bimestralmente 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.

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

59 Lições das Guerras Limitadas

Como Terminar as Intervenções Limitadas Minimizando as Perdas

David C. Brooks

Este artigo compara três intervenções limitadas — na Baía dos Porcos (1961), em Beirute (1983) e em Mogadíscio (1992-93). Ao usar a ideia de Clausewitz de que a busca da vitória militar precisa estar vinculada a um "propósito político", este artigo concentra-se na "competência de retirar-se".

70 Existe Motivo para Estudos sobre a Paz em um Currículo Centrado na Guerra do Futuro?

Maj (Res) Thomas G. Matyók, Exército dos EUA, e Cathryne L. Schmitz

Pode-se afirmar que, para o desenvolvimento bem-sucedido da paz em campanha, são necessárias competências de maior amplitude. Este artigo contribui com uma nova narrativa, que aborda o devido papel da instrução sobre a transformação e o gerenciamento de conflitos, dentro de um contexto militar.

76 Índice Anual

Para melhor acompanhar a tradução dos artigos originais publicados em inglês, a presente edição em português da Military Review abrange os meses de Setembro/Outubro/Novembro e Dezembro de 2014. Essa mudança ajudará a melhor sincronizar nossa revista.



Soldados do Regimento Sampaio em Monte Castelo.

Foto extraída de *The Army in Brazilian History: Republic*, Biblioteca do Exército

O Brasil e o Mundo na 2ª Guerra Mundial

Ives Gandra da Silva Martins

Ives Gandra da Silva Martins é Professor Emérito das Universidades Mackenzie, UNIP, UNIFIEO, UNIFMU, do CIEE/O ESTADO DE SÃO PAULO, das Escolas de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME, Superior de Guerra - ESG e da Magistratura do Tribunal Regional Federal - 1ª Região; Professor Honorário das Universidades Austral (Argentina), San Martin de Porres (Peru) e Vasili Goldis (Romênia); Doutor Honoris Causa das Universidades de Craiova (Romênia) e da PUC-Paraná, e Catedrático da Universidade do Minho (Portugal); Presidente do Conselho Superior de Direito da FECOMERCIO - SP; Fundador e Presidente Honorário do Centro de Extensão Universitária - CEU-Escola de Direito/Instituto Internacional de Ciências Sociais - IICS.

A entrada do Brasil no conflito de 1939-1945 deveu-se ao afundamento de navio brasileiro em nossos mares territoriais, no ano 1942, o que levou o Governo Federal a declarar guerra à Alemanha.

Tínhamos mantido neutralidade até aquela data, visto que a ditadura Vargas, que abafara uma intentona comunista em 1935, não era inteiramente contrária ao regime nazista, à época combatendo a Rússia em suas terras.



Artilheiros brasileiros em posição. Em 15 Set 44, a Artilharia da FEB disparou seu primeiro tiro de um obuseiro 105 mm.

É bem verdade que Getúlio oferecera a base aérea de Natal para trampolim dos aviões americanos, que assim atravessavam o Atlântico a fim de serem utilizados pelas forças aliadas.

Houve, inclusive, um movimento nas escolas nacionais de entrega de donativos para a compra de um “avião patrulha” para as costas brasileiras, o que me assegurou a função de orador da minha classe (tinha então 7 anos), por ter sido, entre os alunos, aquele que mais recursos obtivera, em prol do Governo brasileiro.

É que meu pai, português de Braga, já vinha contribuindo com a “ordem do fole”, conseguindo, assim, recursos para RAF, “Royal Air Force” da Inglaterra, de tal maneira que me ajudou, apesar da pouca idade, na captação de recursos para o bem do Brasil.

Vivíamos, no país, um momento delicado. Getúlio Vargas, que, mediante um Golpe de Estado (1930), assumira o Governo, derrubando o presidente Washington Luis e não permitindo a posse do presidente eleito Júlio Prestes, pressionado pela Revolução Constitucionalista dos Paulistas, de 1932, outorgou uma Constituição democrática, em 1934. As eleições estavam previstas para 1937, mas Getúlio Vargas, em novo golpe, suspendeu as atividades do Congresso, tornou-se a suprema autoridade, com força, inclusive, de alterar decisões do Poder Judiciário e promulgou uma Constituição tão ditatorial, que foi chamada de “A Polaca”.

Seu autor, o grande jurista Francisco Campos, — denominado “Chico Ciência”, — foi quem a redigiu e, naquela ocasião, alguém pronunciou a frase, que se tornou histórica: “Quando as luzes de inteligência de

Francisco Campos acendem, provocam curto-circuito em todos os fusíveis da democracia”.

Embora sob pressão, Getúlio Vargas governou até ser deposto, em outubro de 1945. Era um ditador e não abominava nem o fascismo, nem o nacional-socialismo.

Ocorre que, nos últimos anos, a pressão do povo era grande. Chegou a proibir que as cores das bandeiras dos Estados fossem hasteadas nas repartições públicas.

Lembro-me do episódio paradigmático de rejeição ao ditador, na inauguração do Estádio do Pacaembu (1940). Um pequeno clube, que desde a sua refundação (1935) nunca fora campeão e que só mantinha a modalidade futebol (São Paulo Futebol Clube) foi um dos últimos a entrar no desfile para inauguração do Majestoso Estádio, com a presença do ditador. Quando as cores da bandeira paulista apareceram no uniforme dos atletas, a multidão prorrompeu em aplausos que não pararam até o grupo perfilar na posição que lhe fora determinada no gramado do Estádio. Tudo como forma de demonstrarem, os paulistas, o descontentamento com o ditador, que apenas observou: “certamente, este é o clube mais querido da cidade”. Percebeu, entretanto, que o povo já não o aceitava.

Pela pressão popular, entretanto, foi obrigado a entrar na guerra, mas só enviou tropas para a Itália em 1944.

Ao enviar nossos soldados, vingou-se dos estudantes de Direito da Universidade de São Paulo, que se tinham rebelado contra o regime ditatorial em 1943, no Largo de São Francisco, alguns tendo sido mortos na repressão pelo Governo.

Os únicos universitários do Brasil enviados para a luta na Itália foram os da Faculdade de Direito da USP, todos do último ano, com o que perderam um ano de Faculdade. Entre eles estava meu confrade em diversas Academias, jurista e poeta, Introdutor do Movimento literário no Brasil intitulado “Geração de 45” (Geraldo de Camargo Vidigal) e acadêmico correspondente da Academia Internacional de Cultura Portuguesa, em Lisboa, cujo Presidente de honra e seu fundador é o Prof. Adriano Moreira.

De qualquer forma, apesar das reticências do ditador Getúlio Vargas, o povo brasileiro impôs o envio de tropas à Itália que, sob o comando de Marechal Mascarenhas de Moraes, houve-se muito bem em inúmeras batalhas, principalmente na de Monte Cassino.

Nesta batalha, ocorreu um episódio marcante: a decisiva atuação do maior geopolítico da história

brasileira General Carlos Meira Mattos. Capitão a época, substituiu o capitão anterior, que, à frente de um batalhão, recuara, no dia anterior, tendo os demais Comandantes do nosso exército considerado que o fizera, por falta de coragem e competência.

Com indiscutível liderança, Carlos Meira Mattos assumiu o novo comando e, depois de uma conversa com os soldados, em nova tentativa conseguiu entrar na fortaleza nazista e tomá-la, no dia seguinte.

Aberto o processo contra o Capitão que sucedeu, foi Meira Mattos sua principal testemunha. No seu depoimento disse que, se a tropa não tivesse sido bem treinada pelo Comando anterior, jamais, em um único dia, ele teria conseguido obter a vitória que obteve. E declarou que, certamente, o recuo deveria ter sido por questão de prudência, de oportunidade e de logística, para permitir novo assalto.

O seu depoimento a favor do Capitão anterior foi decisivo para sua absolvição.

O certo é que a participação do Brasil na guerra foi importante, tendo nossas tropas recebido elogios especiais do Comandante em Chefe das forças aliadas da área, o General americano, Marc Clark, assim como, posteriormente, do Governo Americano. A entrada na guerra foi, contudo, uma exigência do povo brasileiro junto a um Governo que, até o afundamento do navio brasileiro em nossas costas, estava reticente e indeciso em tomar partido no grande conflito mundial.

A estas reminiscências acrescento breves considerações, em que analiso os fundamentos das Primeira e Segunda Guerras Mundiais.

A Primeira Guerra Mundial

O ambiente de tranquilidade e predomínio europeu dos primeiros anos do século XX terminou com o assassinato do herdeiro do trono austro-húngaro e o início da Primeira Guerra Mundial.

Não foi uma guerra de defesa de princípios, como ocorreu durante as guerras das cruzadas, em que os ideais superavam os interesses.

Foi uma guerra que buscou definir a força dos diversos interlocutores, no predomínio europeu.

Alemanha e Itália, unificadas no século anterior, se fortaleceram e França e Inglaterra se uniram para enfrentar o crescente poderio alemão, guardando, os franceses, tanto a lembrança da humilhante derrota na guerra de 1870, em que capitularam perante a melhor

organização militar alemã, quanto a nostalgia dos saudosos tempos em que as táticas militares de Napoleão dominavam os melhores exércitos de seus adversários.

A Primeira Guerra Mundial é exclusivamente uma guerra de interesses econômicos e políticos para conformar a nova Europa e atalhar o crescimento da influência alemã...

É de se lembrar que Napoleão apenas perdeu a batalha de Waterloo — que já tinha ganho, encerrando Wellington contra morros, sem possibilidade de retirada — porque o General Grouchy, que deveria perseguir as tropas germânicas derrotadas em Ligny, perdeu seu rastro, permitindo que Blücher, seu comandante, chegasse a Waterloo, no fim do dia, e atacasse o vitorioso Napoleão pela retaguarda, o qual ficou sem condições de defender-se. Não foi Wellington, mas Blücher quem ganhou Waterloo e decretou a derrota definitiva de Napoleão.

Os franceses, portanto, ao enfrentarem a tentativa de hegemonia alemã pretendida por Bismarck, procuraram dar o troco de duas derrotas anteriores, enquanto os ingleses, decididamente, não viam com bons olhos o crescimento do poderio alemão.

Foi uma guerra objetivando dar um novo perfil ao mapa europeu, com definição daquelas potências que deveriam dominá-lo, mantendo seus controles além das fronteiras do continente.

A Primeira Guerra Mundial é exclusivamente uma guerra de interesses econômicos e políticos para conformar a nova Europa e atalhar o crescimento da influência alemã, que começava a preocupar, inclusive aos Estados Unidos, que acabaram por entrar no conflito europeu.

Foi uma guerra de trincheiras, em que a mortalidade da soldadesca era brutal, sempre que se pretendia conquistar uma posição inimiga, e que foi decidida, quando parecia que deveria se prolongar indefinidamente, na batalha da Normandia. Nela, o general Foch conseguiu que todos os veículos disponíveis de Paris fossem

utilizados para levar homens, armas e instrumentos para a frente de batalha, dando-lhe força suficiente para que derrotasse os alemães de forma tão contundente, que foram obrigados à rendição.

A preocupação de Clemenceau e Wilson de que novos conflitos desta natureza pudessem surgir, após a derrota alemã, levou-os a defender a criação de uma Sociedade das Nações, para assegurar o predomínio dos vencedores, mas com a participação de todos os países, sob sua tutela.

Wilson, que deu origem a criação do próprio organismo e foi seu grande defensor, não conseguiu fazer, todavia, com o que os Estados Unidos aderissem a uma supervisão internacional, o que decretou o fracasso da instituição, incapaz de se opor a um segundo conflito mundial.

A Primeira Guerra Mundial estabeleceu um novo conceito de forças, na Europa, mas a presença americana demonstrou que o predomínio europeu começava a ceder terreno à nova potência mundial, geograficamente longe dos conflitos europeus, mas política e economicamente mais forte que as nações do velho continente. Por essa razão, a história do século XX começou a ser definida como a do predomínio americano.

A grande contradição desta nova realidade residiu no fato de que a filosofia que aparentemente determinara o fracasso da sociedade das nações, isto é, o isolacionismo dos Estados Unidos, apenas serviu para não permitir o fortalecimento de uma entidade em que a força maior seria europeia, mas não afetou o sonho

expansionista econômico dos Estados Unidos, já à altura a maior potência econômica do mundo.

A Primeira Guerra Mundial deu início à derrocada dos grandes impérios. As colônias francesas e britânicas mostravam-se de mais difícil controle. A Índia principiava seu movimento de libertação, que só ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial, e a China saía completamente do controle ocidental, passando à gradativa influência japonesa, que, de um país obsoleto do início do século XIX, começava a surgir como potência de respeito.

Destruíu, por outro lado, o maior império europeu, com o desmembramento da nação austro-húngara, e não impediu o surgimento do comunismo na Rússia, ainda durante o conflito, em outubro de 1917, trazendo, pela primeira vez, na Europa, concepção econômica e política que se conhecia apenas em livros ou em movimentos frustrados, como a intentona de Paris, de 1848.

As consequências da Primeira Grande Guerra, embora tenham permitido o redesenho do mapa europeu, transcenderam a mera luta de predomínio, a que o continente se acostumara, no curso de toda a sua história principalmente após a queda do império romano. Mas gerou um novo período de relações internacionais em todos os campos, como a certeza de que o colonialismo estava chegando ao fim e de que o homem seria cada vez de mais difícil manipulação pelas nações, por sua percepção dos direitos que lhe são inerentes e que cabe ao Estado apenas reconhecer. A grande contradição, portanto, foi a guerra ter sido feita para consolidar predomínios e ter servido para começar a derrocada do predomínio europeu.

As Crises Econômicas

A derrota da Alemanha e o pesado ônus que lhe foi imposto, como dívida de guerra, em um período de consolidação das novas fronteiras europeias, coincidiu com uma expansão econômica americana considerável e a sensação de que as crises cíclicas econômicas a que Marshall, no passado, fez menção, ficariam definitivamente esquecidas.

A economia americana se expandiu, à luz de um sólido controle do sistema financeiro, que provocara, na década de 10 a 20, uma reorganização da banca estadunidense, com o desaparecimento de inúmeros estabelecimentos inconsistentes e uma expansão inédita do mercado de capitais, considerado a “nova eldorado” dos investimentos, para o cidadão comum.



Brasileiros operam o posto de observação em Torre di Nerone, primeira localidade tomada, permitindo o rápido deslocamento para o vale do Panaro.

Foto extraída de *The Army in Brazilian History: Republic*. Biblioteca do Exército

Por outro lado, apesar das leis Sherman e Clayton, o controle sobre o abuso do poder econômico era ainda precário e o denominado direito do consumidor, que ganhou consistência considerável a partir da Segunda Guerra Mundial, praticamente inexistia.

O quadrilátero em que uma economia se desenvolve são: 1) sistema financeiro capaz de alavancar o desenvolvimento, dentro de uma política monetária e cambial voltada ao controle da inflação e das contas externas; 2) sólido mercado de capitais, com controle dos fluxos de investimentos e a fiscalização sobre empreendimentos sem condições de ingressar na estrutura do setor; 3) legislação com condições de controlar as distorções da competitividade, punindo o abuso do poder econômico e, na outra ponta, 4) legislação capaz de proteger o consumidor contra os excessos dos que controlam o capital. Estas são as 4 estacas em que se alicerça o desenvolvimento, pois possibilitam a atração de capitais menos especulativos e mais destinados a investimentos de médio e longo prazos.

Os quatro elementos estavam desbalanceados, nos Estados Unidos, a partir do início da década de 20, de tal maneira que o mercado de capitais, no final dela, recebeu uma crescente onda de investimentos, com a valorização brutal de títulos sem consistência, pela escassez de oferta e excesso de demanda, provocando o “crash” de 1929, sem uma intervenção adequada do Governo americano, que não criara os mecanismos para impedir o desastre.

É interessante notar que, nesse período, eram lançados, no mercado americano, títulos de empreendimentos inexistentes, sem que “Wall Street” averiguasse a solidez daqueles papéis. Por essa razão, quando a verdade começou a surgir e todos desejaram realizar seus lucros em um mesmo momento, a queda impressionante do valor dos papéis mergulhou os Estados Unidos na grande depressão.

À época, não havia suficiente “tecnologia” de mercado. É de se lembrar que, nas décadas de 80 e 90, houve pressão especulativa sobre os mercados de capitais do mundo inteiro, inclusive com crises sucessivas, a partir de 94. Mas as estruturas, as técnicas, os mecanismos para enfrentar as grandes variações tinham sido bastante aperfeiçoados, de tal maneira que, apesar dos choques, o mercado se recompôs sempre, sem grandes traumas.

O mesmo está ocorrendo com a crise desencadeada nos EUA e Europa, desde 2008, o que mostramos em

nosso livro “Crise financeira internacional” (Fernando Alexandre, Ives Gandra Martins, João Sousa Andrade, Paulo Rabello de Castro e Pedro Bação, impresso pela Universidade de Coimbra, Setembro de 2009, Portugal).

Na depressão americana, há de se considerar que o Sistema de Reserva Federal não abriu mão do controle da moeda e permitiu que aproximadamente 3.000 instituições estourassem, sem admitir que a solução americana passasse por um afrouxamento da política monetária.

Muitos analistas consideram que tal rígida política do Banco Central americano foi responsável pelo aprofundamento do período de depressão, do qual os Estados Unidos apenas saíram com a Segunda Guerra Mundial, nem mesmo as teorias Keynesianas, expostas ao Presidente Roosevelt em 1933, tendo sido vitoriosas, no período de 1933 a 1939, já com a aplicação do “New Deal”.

O mundo inteiro sofreu o impacto da crise americana, não só os países emergentes — a crise do café de 29, no Brasil, foi decorrência da crise americana — como os países desenvolvidos. A Alemanha ficou em situação dramática, pois, vivendo a recessão desde a Primeira Guerra Mundial e a aplicação de uma rígida política anti-inflação, geradora de recessão e desemprego, tornou-se terreno fértil para o aparecimento de “salvadores da pátria,” no caso, o carismático Hitler, que prometeu aos alemães desesperançados uma Alemanha vencedora e dominadora.

A Segunda Guerra Mundial foi uma consequência dos erros da política econômica dos países vencedores da Primeira Guerra para com a Alemanha...

Na década de 30, portanto, as crises econômicas vividas pelo mundo e especialmente pelos Estados Unidos e o desespero da economia alemã fragilizada, propiciaram o aparecimento de duas ditaduras que investiram na recuperação do orgulho nacional de seu país e de sua economia. Hitler e Mussolini, aproveitando-se de uma certa mediocridade das lideranças mundiais, em enfrentar crises econômicas — e

algumas políticas —, conformaram um novo sistema de forças, que acabou por desembocar na Segunda Grande Guerra.

E a contradição maior foi que, ao contrário de Hitler, as nações não queriam a guerra. Mas deveu-se a Hitler e ao pleno emprego nos Estados Unidos por força da guerra, a consolidação da economia americana, como se verá a seguir.

A Segunda Guerra Mundial

A Segunda Guerra Mundial foi uma consequência dos erros da política econômica dos países vencedores da Primeira Guerra para com a Alemanha, exigindo o cumprimento de uma dívida de guerra, que esgotou todo o esforço germânico de recuperação, gerando as crises da hiperinflação e da recessão após a implantação do Marco forte (15/11/1923), até o início da carreira política de Hitler. Acresceu-se uma divisão insatisfatória dos despojos da Primeira Guerra, com a permanência de restrições entre as nações vencedoras, sobre ter havido a falência da Sociedade das Nações e a depressão americana, que abalou a economia de todo o mundo.

O surgimento carismático de Hitler oferecendo aos alemães a oportunidade de recuperar seu orgulho nacional, pela reestruturação da economia e dominação do mundo, foi o estopim, que a frágil política aliada não entendeu como sinalização perigosa para o Ocidente, ao ponto de fazer vistas grossas ao início da perseguição judaica, ainda nos meados da década de 30.

A incompetência de Chamberlain, de Laval e dos demais líderes franceses, por outro lado — quando ficou claro que Hitler objetivava conquistar a Europa, assinando um pacto que entregava a Tchecoslováquia para saciar a ambição pantagruelsca do Führer de anexar outros países — terminou resultando na invasão da Polônia, após acordo de interesses entre Rússia e Alemanha. Acresce-se que a má preparação dos aliados para enfrentar, na guerra então declarada, a intelectualidade militar alemã, superior à dos franceses e ingleses, decretou o destino do velho continente.

A monumental linha “Maginot” não representou qualquer obstáculo ao avanço alemão, que, conquistando a Bélgica, contornou a defesa imóvel dos franceses, sem qualquer dificuldade. Só não obteve uma vitória esmagadora, em Dunquerque, porque os sucessos da

Wermacht geraram inveja na Luftwaffe, pretendendo Goering liquidar os aliados ilhados em uma praia sem saída, com sua aviação.

Tal erro estratégico permitiu a heroica retirada e a recuperação parcial do orgulho inglês, desfigurado nos primeiros combates, embora os franceses permanecessem humilhados, pela tomada do país e a criação da República de Vichy, com o Marechal Pétain dirigindo a França, em nome dos alemães.

Raymond Cartier, historiador francês da Segunda Guerra, declarou que a inferioridade dos aliados não estava em seu material bélico, idêntico ao dos alemães, no número de unidades e no potencial agressivo, mas na “cabeça” de seus generais.

O domínio alemão na França, a batalha da Inglaterra, a pirataria dos submarinos germânicos, que destruíram os comboios aliados para que a Inglaterra não recebesse suprimentos de suas colônias, a correta substituição do fraco Chamberlain pelo combativo Churchill, a destruição da poderosa frota americana, em Pearl Harbor, e a entrada dos americanos na guerra contra o Japão e contra a Alemanha — que se precipitou em formalizar declaração contra os Estados Unidos, para obter o apoio japonês — foram ingredientes que conformaram os 3 primeiros anos da 2ª conflagração mundial.

Dois eventos, todavia, liquidaram as pretensões do III Reich. Hitler cometeu o mesmo erro de Napoleão, ao tentar invadir a Rússia, apesar de ter sido atrapalhado pelos italianos, em sua infeliz campanha na Grécia. Tal fato retardou a invasão da Rússia e fez com que o General Van Guderian chegasse a 22 quilômetros de Moscou, em pleno inverno, sendo obrigado a começar a retirada por falta de logística. A estratégia alemã revelou-se inútil e a reação russa irreversível, pois a liquidação de sua população nos avanços germânicos — os russos perderam mais vidas, na invasão alemã, que os judeus, nos campos de concentração — gerou um desejo de vingança incapaz de permitir uma paz negociada. O ódio russo esgotou o exército da Alemanha e mostrou que o país não estava preparado para enfrentar duas frentes (a Ocidental, a partir da África) e a Oriental.

O segundo evento foi a batalha de Midway, em que a perda de 3 porta-aviões japoneses encerrou sua capacidade de expandir o domínio pela Ásia e deu o fôlego necessário aos Estados Unidos para começarem a recuperação dos povos dominados pelos japoneses.

A partir de 1943, o destino do III Reich e do Japão estava definido, restando apenas determinar o momento de sua queda, que nem as bombas voadoras, a busca desesperada de Hitler por artefatos nucleares e o heroico desempenho das forças japonesas, nos combates contra os americanos, puderam impedir.

A derrota do III Reich e do Japão foi selada em 1945, com a rendição incondicional da Alemanha e com uma rendição mais honrosa do Japão, após perceber a impossibilidade de enfrentar as bombas atômicas aliadas.

O aspecto interessante da capitulação japonesa é que Mac Arthur compreendeu a importância de não humilhar o adversário, preservando a autoridade simbólica do Imperador e outorgando ao Japão uma Constituição tão maleável, que, no ano 2014, ainda está em vigor.

A grande diferença da Segunda Guerra Mundial em relação à Primeira é que, embora as duas tenham representado choques de interesses e busca de domínios, a primeira teve apenas este escopo, enquanto a segunda converteu-se, em um determinado momento, na luta entre os ideais da liberdade e da democracia contra aqueles da ditadura (nacional socialismo e fascismo), os valores passando a representar elemento relevante, no choque entre os governos em conflito.

É interessante que esta luta pela liberdade, no final da Segunda Guerra Mundial, era o elemento matriz do conflito, ao ponto de Truman, vitorioso, ter pretendido estender a maneira de ser dos americanos para todo o mundo, estimulado pelo sucesso de seu povo.

Certa vez, estive com o Presidente do Conselho de Ministros de Portugal (1964), Oliveira Salazar, que me contava ter dito a Truman, em 1946, que tal



Moradores de Massarosa saúdam as tropas brasileiras que liberaram a cidade.

Foto extraída de *The Army in Brazilian History: Republic, Biblioteca do Exército*

objetivo era impossível de ser alcançado, pois, nem os americanos tinham recursos para impor seu estilo ao mundo inteiro, nem os países beneficiados (Plano Marshall) reconheceriam deverem sua recuperação aos americanos.

E concluiu, com aquele sorriso radiográfico, que o caracterizava: “Vê-se, hoje, professor, que eu tinha razão, e não ele”.

O certo é que os ideais de liberdade e de democracia foram a grande inspiração das forças aliadas, a partir da metade da Segunda Guerra Mundial, ao ponto de influenciarem as artes, a literatura e até a filosofia.

No Brasil, a Geração de 45, que dá início a um novo movimento literário e cultural, alicerça-se nos ideais de liberdade para resgatar a forma clássica e inúmeros valores na produção artística. Entre seus fundadores estão João Cabral de Melo Neto, Mário de Andrade, Geraldo Vidal, Domingos Carvalho da Silva, Péricles Eugênio etc.

A grande ironia é que o III Reich, preparado para durar 1.000 anos, durou apenas 12 (1933-1945). ■

Este artigo foi gentilmente cedido pelo Sr. Diretor da revista Jornal do Exército, de Portugal, o Coronel de Infantaria do Exército de Portugal, José Custódio Madaleno Geraldo. Somos gratos, ainda, pelo apoio prestado pelo Sr. Subdiretor, o Tenente-Coronel de Cavalaria António N. Marcos de Andrade, que muito colaborou para que pudéssemos imprimir este artigo.

Este artigo foi publicado na edição de abril de 2014, na língua portuguesa, e agora adaptado para a Military Review.

A Brigada de Cavalaria Me Transformação da Doutri A Estrutura de Combate Convencion

Ten Cel Alex Alexandre de Mesquita, Exército Brasileiro

O Ten Cel Alex Alexandre de Mesquita é o atual Comandante do Centro de Instrução de Blindados General Walter Pires. É bacharel pela Academia Militar das Agulhas Negras e possui mestrado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, com ênfase em Cavalaria Mecanizada, e pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, com ênfase no emprego de Brigadas Blindadas em Ambiente Urbano. Como Capitão, foi instrutor e Chefe da Seção de Doutrina do Centro de Instrução de Blindados. Como oficial de Estado-Maior, foi Adjunto da Assessoria de Doutrina do Departamento de Educação e Cultura do Exército e instrutor da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

A estrutura da Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro foi recentemente discutida em um simpósio organizado pelo Comando Militar do Sul, em Porto Alegre. O debate transitou em torno da eficiência da Bda C Mec em face aos novos conceitos doutrinários apresentados pelo Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex).

Os trabalhos realizados pelo C Dout Ex têm demonstrado ser um sopro de ânimo importante para os rumos doutrinários seguidos pelo Exército Brasileiro e a publicação *Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre* é um marco importante nesse sentido.

Os conceitos positivados nessa publicação militar suscitaram, por exemplo, em alguns setores e pessoas questionamentos a respeito da atual organização da Bda, da necessidade de um Regimento de Cavalaria

Blindado, dotado de viaturas sobre lagartas e da atual situação dos seus meios. As opiniões nesse sentido apontavam este elemento de combate como um estorvo logístico, sem muita utilidade no dito combate moderno.

Assim, este ensaio busca analisar a atual estrutura da Bda C Mec à luz dos conceitos registrados naquele documento doutrinário, de modo a concluir se a Bda C Mec ainda é um instrumento moderno de combate convencional.

Os Ecos da Guerra Fria e a Brigada de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro

A Bda C Mec do Exército Brasileiro foi concebida, por transformação das antigas 1ª, 2ª e 3ª Divisões de

canizada no Contexto da na Militar Terrestre al Mais Atual do Exército Brasileiro

Cavalaria (DC), a partir do final da década de 1960 e início da década de 1970, conforme relata o manual de campanha C 2-1 – *Emprego da Cavalaria*.

Dentro deste mesmo processo, os Regimentos de Cavalaria (RC) e os Regimentos de Cavalaria Motorizados (RC Mtz) transformaram-se em Regimentos de Cavalaria Mecanizados (RC Mec) e Regimentos de Cavalaria Blindados (RCB). Já os Esquadrões de Reconhecimento Mecanizados foram transformados em Esquadrões de Cavalaria Mecanizados (Esqd C Mec).

Esta transformação está relacionada à influência da Doutrina Militar Terrestre (DMT) do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), que passou a ser o paradigma de organização e emprego da Força Terrestre (F Ter) a partir da participação do Exército Brasileiro (EB) na Segunda Guerra Mundial (II GM).

Com base no descrito, cumpre buscar naquele Exército estruturas semelhantes às frações C Mec. Em 1957, no contexto da Guerra Fria e, em particular, considerando a real possibilidade de um conflito nuclear, os EUA reorganizaram as suas Divisões Blindadas por meio da iniciativa denominada *Reorganization of The Current Armored Division* (ROCAD).

As mudanças implementadas pela reorganização das divisões blindadas do Exército norte-americano tiveram por objetivo geral aumentar a capacidade de aquisição de alvos e reduzir a quantidade de veículos no campo de batalha nuclear, que impunha uma maior distância entre as frações, para reduzir os efeitos dos artefatos de emprego tático. Além disso, a ROCAD lançou as bases para o aumento da capacidade dos meios de Comunicações e da mobilidade estratégica.

FLEXIBILIDADE	Característica de uma força que dispõe de estruturas com mínima rigidez preestabelecida, o que possibilita sua adequação às especificidades de cada situação de emprego, considerados os fatores da decisão.
ADAPTABILIDADE	É esta característica, de uma força ou comandante, que possibilita rápida adaptação às mudanças nas condicionantes que determinam a seleção e a forma como os meios serão empregados, em qualquer faixa do espectro do conflito.
MODULARIDADE	Característica de um elemento de combate que lhe confere a condição de, a partir de uma estrutura básica mínima, receber módulos que ampliem seu poder de combate ou lhe agreguem capacidades. A modularidade está diretamente relacionada ao conceito de elasticidade. Ela faculta aos comandantes adotar estruturas de combate "sob medida" para cada situação de emprego.
ELASTICIDADE	Característica de uma força que, dispondo de adequadas estruturas de Comando e Controle e de Logística, lhe permite variar o poder de combate pelo acréscimo ou supressão de estruturas, com oportunidade.
SUSTENTABILIDADE	Característica de uma força que lhe permite durar na ação, pelo prazo que se fizer necessária, mantendo suas capacidades operativas, resistindo às oscilações do combate.

Tabela Nr 1 – Características da F Ter na Era do Conhecimento

Tudo isto conduziu a uma grande mudança no Comando e Controle. A necessidade de dispersão suscitada pelo campo de batalha nuclear impôs um novo desenho para os diversos sistemas de Comunicações, em particular as redes de rádios que passaram a interligar uma grande densidade de equipamentos rádio e fluxo de mensagens. Todas essas circunstâncias criaram o paradigma das Comunicações Amplas e Flexíveis, uma das características da Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro.

A ROCAD também reorganizou a unidade responsável por prover o Reconhecimento em proveito da Divisão. Surgiu, assim, o *Armored Cavalry Squadron* (ACS) em substituição ao batalhão de reconhecimento. Este ACS era composto por quatro subunidades de armas combinadas, sendo que a subunidade possuía pelotões singulares (cada subunidade era organizada com um pelotão de carros de combate, um pelotão de fuzileiros, um pelotão de exploradores e um pelotão de morteiros autopropulsados).

O manual que transcreve as determinações da ROCAD foi o FM 17-35 - *Armored Cavalry Units*, editado em 1960. Essa publicação contém inúmeros conceitos que foram adotados pela C Mec do EB. O Capítulo 5 do referido manual, por exemplo, trata do Pelotão de Cavalaria Blindado, que encontra no EB o similar Pelotão de Cavalaria Mecanizado (Pel C Mec). O pelotão norte-americano foi organizado dentro do conceito de armas combinadas, isto é: uma Seção de Comando (Seç Cmdo), um Grupo de Exploradores (GE), uma Seção de Carros de Combate (Seç CC), um Grupo de Combate (GC) e uma Peça de Apoio (Pç Ap). O Pel C Mec do EB possui organização idêntica.

Um dos méritos do FM 17-35 foi relacionar o

Reconhecimento e a Segurança como missões dessa nova estrutura de Cavalaria. Nessa época, década de 1960, todas as frações de Cavalaria possuíam meios sobre rodas e sobre lagartas, inclusive o pelotão, e, segundo registros, *a existência de rodas e lagartas maximizava a mobilidade através campo e nas estradas, conferindo maior flexibilidade* (grifo do autor).

O FM 17-35 foi responsável, também, por diferenciar o escopo de emprego do *Scout Platoon* (Pelotão de Exploradores) e do Pel C Mec, delegando ao segundo a capacidade de combater para cumprir a sua missão além de retardar forças inimigas. Tudo isto graças à sua organização e aos meios, anteriormente descritos.

Nos parágrafos anteriores, buscou-se mostrar a origem das semelhanças entre as estruturas C Mec da DMT brasileira e norte-americana. Em se tratando de Brigada de Cavalaria Mecanizada (Bda C Mec), a estrutura similar daquele Exército é *Armored Cavalry Regiment* (ACR). O ACR surgiu no período entre o final da II GM e a Guerra da Coreia com a finalidade de proporcionar segurança aos Corpos de Exército (C Ex) e aos Exércitos (escalão da Força Terrestre).

A similaridade entre o ACR e a Bda C Mec está no escalão e na missão. As estruturas constituintes do ACR, entretanto, apresentam diferenças marcantes, como, por exemplo, frações de aviação, descentralização dos meios da Artilharia, subunidade de Defesa Química e de Inteligência

Observando as transformações das estruturas norte-americanas, é possível inferir que a atual Bda C Mec e as suas frações tiveram sua origem fortemente influenciada pela DMT dos EUA gestada nos idos de 1957 por meio da ROCAD, momento em que a Guerra Fria começava a ditar novas formas de combater.

	Bda Inf L	Bda Inf Mec	Bda Inf Bld	Bda C Mec	Bda C Bld
F	0	2	2	3	2
A	0	2	2	3	2
M	2	2	2	3	2
E	2	3	3	3	3
S	3	3	3	3	3
Pts	7	12	12	15	12

Tabela Nr 2 – Inter-relação entre o FAMES e as Bda de combate do EB

DEFINIÇÃO	A BRIGADA DE CAVALARIA MECANIZADA
FLEXIBILIDADE Característica de uma força que dispõe de estruturas com mínima rigidez preestabelecida, o que possibilita sua adequação às especificidades de cada situação de emprego, considerados os fatores da decisão.	A Bda C MEC atende a esta característica desde a menor fração, o Pel C Mec, que possibilita ao Comandante do Esquadrão (Esqd) organizar pelotões provisórios de Exploradores, de Viaturas Blindadas de Reconhecimento, de Fuzileiros e de Morteiros. Esta característica é verificada também no âmbito Rgt e Bda. Além disso, a Bda C Mec possui um RCB. Esta fração permite poder de combate diferenciado e melhor mobilidade através campo.
ADAPTABILIDADE É esta característica, de uma força ou comandante, que possibilita rápida adaptação às mudanças nas condicionantes que determinam a seleção e a forma como os meios serão empregados, em qualquer faixa do espectro do conflito.	Esta característica está bastante relacionada à Flexibilidade, que permite a adaptação frente a novas ameaças. Entretanto, reside na capacidade do comandante o grande diferencial. O oficial e o sargento de Cavalaria aprendem desde a sua formação a reorganizar as suas frações rapidamente, adaptando-se ao caos do combate (grifo do autor).
MODULARIDADE Característica de um elemento de combate que lhe confere a condição de, a partir de uma estrutura básica mínima, receber módulos que ampliem seu poder de combate ou lhe agreguem capacidades. A modularidade está diretamente relacionada ao conceito de elasticidade. Ela faculta aos comandantes adotar estruturas de combate "sob medida" para cada situação de emprego.	A Bda C Mec pode receber qualquer outro tipo de elemento de combate. Além disso, a Flexibilidade no emprego dos seus meios garante o emprego de frações sob medida para cada situação.
ELASTICIDADE Característica de uma força que, dispondo de adequadas estruturas de Comando e Controle e de Logística, lhe permite variar o poder de combate pelo acréscimo ou supressão de estruturas, com oportunidade.	A Bda possui estruturas de C2 adequadas às suas missões e os seus Rgt, Esqd e Pel as possuem da mesma forma. O B Log é dimensionado para apoiar frações sobre rodas e sobre lagartas (RCB). Elasticidade, Modularidade e Flexibilidade se completam em conceito e em característica.
SUSTENTABILIDADE Característica de uma força que lhe permite durar na ação, pelo prazo que se fizer necessária, mantendo suas capacidades operativas, resistindo às oscilações do combate.	Todas as Bda devem ser organizadas de modo a atender a esta característica. A Bda C Mec possui como característica especial o fato de apoiar um RCB, uma fração sobre lagartas.

Tabela Nr 3 – A Bda C Mec à luz do FAMES

As Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre e a Continuidade do Paradigma Norte-Americano

Em 26 de setembro de 2013, a Portaria nº 197- EME aprovou as *Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre*. Esse documento concebido pelo C Dout Ex tem por finalidade orientar a introdução de novas concepções e conceitos doutrinários, com vistas à

incorporação das capacidades e competências necessárias ao emprego da F Ter na Era do Conhecimento.

Este diploma apresenta uma nova perspectiva doutrinária alinhada ao Processo de Transformação do EB e altera o foco do planejamento baseado nas potenciais ameaças de um Estado agressor, para capacidades militares. Isto é, substitui o modelo de conceber planejamentos baseados em uma Hipótese de Emprego (HE) pura e simples.

Fração	Modernização Necessária
RC Mec	- Possuir Radar de Vigilância Terrestre. - Atuar apoiado por Elementos (Elm) da Aviação do Exército (Av Ex). - Atuar com Elm de Guerra Eletrônica (GE). - Combater em condições de baixa visibilidade. - Realizar Operações Noturnas. - Possuir SARP.
Esqd C Mec	- Possuir meios de Vigilância Terrestre (não necessariamente radares). - Ter condições de operar apoiado pela Av Ex e SARP. - Organizar pelotões provisórios. - Combater em condições de baixa visibilidade. - Realizar Operações Noturnas.
Pel C Mec	- Possuir meios AC. - Possuir meios de busca de alvos terrestres. - Possuir meios de filmagem e fotografia com capacidade de transmissão de dados e voz em tempo real. - Possuir possibilidade de Identificar e engajar o Inimigo com Sistemas de Tiro automatizado, estabilizado e com visão termal nas VBR. - Implantar a blindagem reativa nas VBR. - Adoção da Vtr Guarani com Can 30 mm/Mtr .50 para o Grupo de Combate (GC) - Implantar a blindagem reativa nas VBTP. - Adotar VBTP Guarani com Morteiro embarcado.

Tabela Nr 4 – Modernizações sugeridas às frações C Mec da Bda C Mec.

A consulta ao documento permite identificar novos conceitos como as Operações no Amplo Espectro, as Funções de Combate, o Planejamento Baseado em Capacidades, os Fatores Determinantes das Capacidades e as Características da Força Terrestre da Era do Conhecimento.

Muitas dessas novas proposições guardam semelhança com modernos conceitos doutrinários de países como os EUA e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), fato esse compreensível na medida em que esses dois atores internacionais são referências ocidentais no que diz respeito ao emprego de Forças Militares na atualidade, assim como ocorreu no período após a II GM.

Abordando em particular as Características da F Ter da Era do Conhecimento, as Bases para Modernização relatam que a F Ter gera capacidades em seus elementos de emprego observando as características de Flexibilidade, Adaptabilidade, Modularidade, Elasticidade e Sustentabilidade, reunidas sobre o acrônimo FAMES (Tabela Nr 1).

O que o documento *Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre* procura consolidar é que as capacidades serão geradas na plenitude quando as características acima descritas forem aplicadas ao

máximo. Em se tratando do módulo básico de combate, significa dizer que todas as Bda do EB devem se enquadrar no FAMES. Mas será que esse novo conceito faz parte de todas as Bda do EB?

A Tabela Nr 2 mostra de forma rudimentar uma inter-relação entre o FAMES e as brigadas de combate do EB. Considera uma pontuação final que definirá qual Bda possui mais das características do FAMES. Para tanto, serão atribuídos os seguintes valores para o nível de cada característica:

- ◆ Possui a característica na plenitude: 3 pontos.
- ◆ Possui a característica com restrições: 2 pontos.
- ◆ Não possui a característica: 0 ponto.

Essa comparação demonstra que a Bda C Mec é a melhor brigada de que dispõe o Exército Brasileiro para ser empregada dentro do conceito de Amplo Espectro das Operações apresentado pela DMT. É possível justificar essa conclusão utilizando a Tabela Nr 3.

O Que Modernizar, a Estrutura ou o Equipamento?

A análise conduzida até este momento considera a organização da Bda C Mec conforme descrita no manual de campanha C 2-30 Brigada de Cavalaria Mecanizada editado em 2000.

De acordo com o organograma da Figura Nr 1, a Bda C Mec possui dois RC Mec e um RCB como elementos de combate. Para o apoio de fogo ao combate em geral, um Grupo de Artilharia 105 mm Autopropulsado (GAC 105 AP), uma Bateria de Artilharia Antiaérea (Bia AAe), uma Companhia de Engenharia (Cia E) e uma Companhia de Comunicações, (Cia Com) além do Esqd Cmdo e o Pelotão de Polícia do Exército (Pel PE).

Desde sua organização, na década de 1970, poucas foram as alterações em equipamento nos Rgt GAC, B Log, Bia AAe e Cia Com. Hoje, essa é a principal deficiência da Bda. Dessa forma, um rápido estudo indica algumas modernizações nos Rgt, Esqd e Pel C Mec. A partir dessas atualizações, os elementos de apoio ao combate e apoio logístico deverão também ser atualizados, uma vez que a Bda é um sistema complexo que deve trabalhar balanceado.

Algumas necessidades dos elementos de manobra, à exceção do RCB, são genericamente descritas na Tabela Nr 4.

Conclusão

Observando a evolução da DMT brasileira e os conceitos previstos na recente publicação do Centro de Doutrina do Exército denominada *Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre*, percebe-se que a Bda C Mec ainda é um instrumento moderno de combate, embora sua origem esteja relacionada à Guerra Fria.

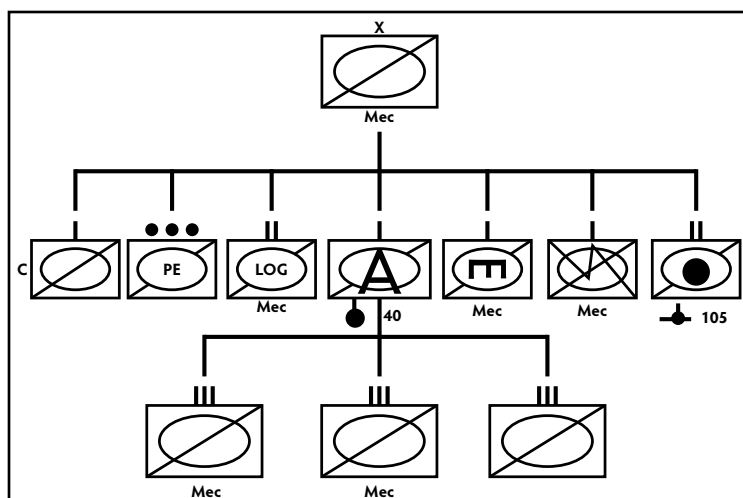


Figura 1

Essa percepção é bem clara ao se considerar o conceito militar terrestre de Ampla Espectro das Operações e as denominadas características necessárias à F Ter na Era do Conhecimento, o FAMES. Entretanto, não resta dúvida de que suas frações constituintes, regimentos, grupos de Artilharia, batalhões, companhias e esquadrões necessitam ser modernizados em seu material.

Ainda há bastante espaço para emprego da atual Bda C Mec, que, desde sua criação na década de 1970, tem se mantido moderna em sua estrutura, mas que carece, no momento, de uma ampla modernização do seu material.

Assim, é possível concluir que, à luz das *Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre* e em particular do FAMES, a Bda C Mec é a estrutura de combate convencional mais atual do Exército Brasileiro, no que se convencionou chamar de Era do Conhecimento. ■

Referências

- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. *C 2-1 Emprego da Cavalaria*. 2. ed. Brasília, DF, 1999.
- _____. *C 2-30 Brigada de Cavalaria Mecanizada*. 2. ed. Brasília, DF, 2000.
- _____. *Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre* (PORTARIA Nº 197-EME, DE 26 DE SETEMBRO DE 2013). Brasília, DF, 2013.
- _____. *Doutrina Militar Terrestre* (PORTARIA Nº 003-EME, DE 2 DE JANEIRO DE 2014). Brasília, DF, 2014.
- ESTADOS UNIDOS. Army. US Army Combined Arms Center.

- To Fight or Not to Fight. Organizational and Doctrinal Trends in Mounted Maneuver Reconnaissance from the Interwar Year to Operation IRAQI FREEDOM*. Fort Leavenworth, Kansas, 2010
- _____. Department of the Army. *FM 17-35, Armored Cavalry Units, Armored and Infantry Divisions*. Washington, D. C., 1957.
- MESQUITA. Alex Alexandre de. *A Brigada de Cavalaria Mecanizada – Transformação/Modernização*. SIMPÓSIO "A BRIGADA DE CAVALARIA MECANIZADA NO CONFLITO MODERNO". Porto Alegre. Brasil. Comando Militar do Sul, 29 e 30 de outubro de 2013.



O Cap Jason Smith e o Sgt Clinton atualizam software de antivírus de Unidades da Força Aérea para a prevenção de hackers no ciberespaço, na base aérea de Barksdale, Louisiana. (Força Aérea dos EUA/Sgt Cecílio Ricardo)

A Cibersegurança Já Não é Apenas para Oficiais de Comunicações

Ten Cel (Res) D. Bruce Roeder, Exército dos EUA

O Ten Cel D. Bruce Roeder, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é instrutor no Departamento de Ensino a Distância no U.S. Army Command and General Staff College, no Forte Leavenworth, Kansas. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Webster University. Serviu anteriormente em várias funções operacionais, de Polícia do Exército e de segurança.

“**S**IGO!” (“O Com!”) foi o BRADO que surgiu no jantar da Unidade quando o microfone estridente não funcionou, durante um discurso público na plataforma do salão de baile no clube dos oficiais. O pessoal das Armas combatentes sorriu

aliviado enquanto o coitado do O Com (*signal officer* — oficial de comunicações [O Com]) se esforçou determinadamente para conseguir que o componente defeituoso no equipamento funcionasse como deveria. Isso é como alguns de nós abordam o assunto de

cibersegurança: é o campo de atividade de um *nerd*. E graças a Deus!

Ora, se era assim, agora já não é mais. Quando o Diretor da Inteligência Nacional, James R. Clapper, promulgou a *Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community* (“Avaliação de Ameaças Mundiais da Comunidade de Inteligência dos EUA”, em tradução livre), de 2013, para o Comitê Seletor de Inteligência do Senado dos EUA, a ameaça cibernética aparecia na frente do terrorismo e das armas de destruição em massa em sua lista de ameaças globais à Segurança Nacional do país¹. De fato, os ataques cibernéticos estão constantemente nas notícias. Perito em cibersegurança, o oficial da Reserva finlandesa Mikko H. Hyppönen postula que, nos países em desenvolvimento, é provável que as pessoas estejam sendo vítimas de crime on-line, em vez de crimes “verdadeiros”. Com a natureza onipresente das interações on-line na vida moderna, a ameaça cibernética, ou ciberameaça, é uma ameaça de maior importância à segurança dos indivíduos e da nação. Então, como se saiu aquele O Com desesperado e seus esforços para fazer com que o equipamento funcionasse devidamente?

Bem, vamos dar uma olhada na situação difícil que o nosso O Com enfrenta. Primeiro, em termos simples, três tipos básicos de atacantes cibernéticos representam uma ameaça: os criminosos, os ideólogos e os Estados-nação. Geralmente, os criminosos profissionais estão motivados pela ganância. Eles se encaixam sob a jurisdição da lei, embora a tecnologia que empregam costume estar além das capacidades das agências policiais comuns. A próxima categoria é dos ideólogos e os assim chamados “hacktivistas”, como *WikiLeaks* ou *Anonymous*, que geralmente estão motivados por uma visão mundial política ou filosófica, ou talvez pelo ceticismo. Frequentemente, anunciam seus alvos e, às vezes, conduzem ataques simplesmente para ganhar atenção ou para serem engraçados. A lei os trata como criminosos, também. O terceiro tipo é dos Estados-nação que são usualmente motivados pela segurança, pela economia, ou por outros interesses, podendo planejar e executar ataques cibernéticos coordenados contra seus inimigos, pois, geralmente, têm acesso a mais recursos do que os criminosos e os ideólogos.

Contudo, não é sempre fácil relacionar atacantes cibernéticos a categorias definidas. O que mais gera dúvida é a questão aberta de saber se um ciberataque é um emprego da força ou não.

Além disso, é difícil determinar quais ameaças cibernéticas são mais perigosas para a Segurança Nacional dos EUA e quais são as mais prováveis de causar prejuízo. As ciberameaças específicas surgem de formas inesperadas. Por exemplo, o *Stuxnet*, o *malware* diabolicamente destrutivo que visou os centrifugadores na instalação de enriquecimento de urânio em Natanz, no Irã, hoje representa uma ameaça bem maior, além do seu propósito original. Isso é porque o código usado para construir o *Stuxnet* (descoberto em 2010 e amplamente considerado como um ciberataque patrocinado por um Estado) foi vazado inadvertidamente na internet. Alguns analistas acreditam que seus descendentes (como Duqu e Flame) já podem estar residindo nos bancos de dados de infraestruturas críticas por todo o mundo³. As coisas más que estão acontecendo estão além do conjunto de habilidades ou de recursos de qualquer O Com. Como devemos responder a esta questão?

Mais Burocracia?

A resposta típica, e até obrigatória, do governo é proporcionar a um órgão ou agência a responsabilidade e os recursos para remediar o problema. Essa abordagem previsível, lenta e de cima para baixo para resolver problemas no nível nacional é ineficaz contra um problema incerto, de mudanças rápidas e de baixo para cima. Por exemplo, o Departamento de Defesa estabeleceu o Comando Cibernético dos Estados Unidos (USCYBERCOM), um comando subunificado e subordinado ao Comando Estratégico dos EUA, sendo as Forças Singulares organizadas devidamente para prover o apoio necessário: o Exército com o Comando Cibernético do Exército, a Marinha com o Comando Cibernético da Frota dos EUA, a



Força Aérea com a 24ª Força Aérea (Cibernética das Forças Aéreas) e o Corpo de Fuzileiros Navais com o Comando Cibernético das Forças de Fuzileiros Navais. No entanto, independentemente das capacidades dessas Unidades, elas concentram-se principalmente nas ameaças de cibersegurança às redes de informações da Defesa dos EUA. Por outro lado, “o governo frequentemente não se percebe das atividades maliciosas que visam a atingir nossa infraestrutura crítica”, disse o Gen Ex Keith Alexander, antigo Diretor da Agência de Segurança Nacional e do USCYBERCOM⁴.

Quando se trata do setor civil, o Deputado dos EUA Mike Rogers, do Estado de Michigan, diz que “hoje, estamos engajados em uma guerra cibernética [...] e estamos perdendo”⁵. Contudo, não há dúvida de que os chefes empresariais dos EUA estão percebendo que a ameaça cibernética é verdadeira e que caberia a eles trabalhar estreitamente com o governo para evitar um grande ataque ou estar pronto para responder efetivamente. Para eles, se algo afeta seus lucros, torna-se importante. Mesmo assim, as empresas atualmente têm pouco incentivo para alertar as autoridades federais, depois de serem alvos de um *hacking* (ataque

cibernético), pois o governo logo compartilharia essa informação com seus competidores. Além do mais, se as empresas compartilham certas informações com alguns de seus competidores, arriscam ser processados pelo governo baseado nas leis *antitrust* [Leis nos EUA que têm por objetivo eliminar práticas anticompetitivas e diminuir os monopólios — N. do T]. Portanto, a não ser que as empresas tenham alguma proteção da responsabilidade legal ou contra a perda da vantagem competitiva, é improvável que trabalhem juntos voluntariamente. As proteções legais precisam ser estabelecidas pelo Congresso, porém nenhuma legislação de segurança cibernética foi aprovada desde 2002. Em 12 de fevereiro de 2013, o Presidente Obama promulgou a ordem do poder executivo chamada “Improving Critical Infrastructure Cybersecurity” (“Melhorando a Infraestrutura Crítica da Cibersegurança”, em tradução livre). Mesmo quando o Congresso age, a participação permanecerá sendo, com quase toda a certeza, de carácter voluntário por parte dos proprietários civis da infraestrutura econômica⁶. O cuidado e o sustento do aparelho de cibersegurança do governo (incluindo os terceirizados afiliados), quase com certeza, nos



Foto de Jeff Scaparra

Dois cadetes da Academia da Força Aérea discutem defesas de redes durante uma competição regional chamada Defesa Cibernética Universitária Nacional, 06 Mar 11.

capacitarão a obter e a manter o contato com a ameaça cibernética, mas é improvável que esse aparelho seja capaz de eliminar a iniciativa do inimigo. Parece que estamos atacando o problema como um macaco solto em uma loja de louças. A solução do problema requererá algo mais.

A característica principal da *World Wide Web* é de que trata-se de uma rede mundial, sendo o seu principal ponto forte o seu caráter internacional. É essa mesma característica que permite que hacktivistas, os criminosos cibernéticos e o seu dinheiro passem rapidamente de um país para outro, enquanto seus sites da internet são meticulosamente identificados e desmantelados. É essencial, para um esforço de cibersegurança efetivo, ter a mesma capacidade de atravessar jurisdições internacionais. As agências precisam ser capazes de coordenar suas ações com as agências semelhantes por todo o mundo com a mesma agilidade dos criminosos. O site da internet do Instituto Inter-regional das Nações Unidas para Pesquisas sobre Delinquência e Justiça (UNICRI) oferece discernimentos sobre como tal abordagem operacional talvez seja capaz de funcionar⁷. Embora o UNICRI seja um órgão pequeno e de recursos limitados dentro das Nações Unidas, essa organização está, no mínimo, olhando na direção certa.

Contratar os Hacktivistas?

O jornalista Misha Glenny entrevistou vários criminosos cibernéticos. Ele não apenas constatou que as instituições incumbidas da tarefa de proteger-nos do crime cibernético fazem um trabalho mal feito em dissuadir, descobrir e investigar casos, mas também que talvez elas resistam em encontrar a chave para uma solução⁸. A avaliação de Glenny é que temos um excesso de tecnologia concentrada no problema, mas uma falta de Inteligência humana. Continuamos a gastar bilhões de dólares em soluções demasiadamente tecnológicas para a cibersegurança, porém ele propõe que analisemos as características e as capacidades dos hacktivistas no cerne do problema. Embora o hacktivista seja apenas uma parte da ameaça geral de cibersegurança, essa pode ser a mais vulnerável. Muitas pessoas na atividade de *hacking* não são mafiosos almejando a vida boa, mas gênios matemáticos acanhados e socialmente desajeitados que, em seu ponto de vista, estão inclinados a serem influenciados por patrocinadores mais sofisticados do que eles. Glenny oferece alguns fatos recentes relacionados

com vários criminosos cibernéticos, incluindo o escocês Gary McKinnon, o ucraniano Dimitry Golubov, o cingalês Renukanth Subramaniam, o norte-americano Max Vision, o nigeriano Adewale Taiwo e o turco Cagatay Eyyapan. Ele descreve algumas qualidades compartilhadas entre eles e muitos outros hacktivistas. Essas incluem capacidades avançadas de matemática e ciência, bem como habilidades aprimoradas de *hacking* de computadores desenvolvidas durante sua juventude, antes da formação das suas bases morais. Também, curiosamente, ele salienta características coerentes com a síndrome de Asperger, uma forma branda do autismo, bem como sua depressão constante. Frequentemente, essas deficiências no mundo real parecem acompanhar habilidades maravilhosas no mundo virtual de *hacking* de computadores. Ao escolher processar e punir esses gênios, em vez de atraí-los e contratá-los, os Estados Unidos estão punindo e alienando sua melhor chance de encontrar e remediar os problemas que os afligem, diz o argumento. Glenny apresenta um argumento convincente de que, às vezes, ao contrário, devemos considerar contratá-los — como fazem nossos adversários. A China, a Rússia e outros países, ele afirma, recrutam e empregam essas pessoas talentosas antes e depois do seu envolvimento no crime cibernético. Esses países os mobilizam para trabalhar para o Estado, enquanto nós continuamos a depender do nosso sistema penal para investigar e puni-los⁹.

Ter um Plano de Contingência?

O experiente engenheiro de informática Danny Hillis advertiu, no início de 2013, que embora gastemos uma grande quantidade de energia e atenção concentrada na proteção de computadores na internet, pensamos pouco sobre a segurança da própria internet como um meio¹⁰. Hillis considera a internet como um sistema emergente. Ele diz que não a compreendemos completamente, como o tempo e a economia: “ela muda tão rápido que até os peritos não sabem exatamente o que está acontecendo”¹¹. Ele diz que devido à maneira como a internet se expandiu, nem sabemos como um ataque efetivo de negação de serviço nos afetaria, então precisamos de “um plano de contingência”¹².

A boa notícia é que um sistema de reserva, baseado em um plano básico alternativo em que os serviços essenciais podem continuar a transmitir e a funcionar, deve ser relativamente fácil de projetar, segundo

Hillis¹³. Embora ele não ofereça detalhes de como pode ocorrer, os planejadores da cibersegurança que trabalhavam durante o susto de Y2K (referindo-se aos efeitos danosos antecipados do *bug* do milênio) podem exumar seu velho plano. Isso proporcionaria um bom começo. Os planos de contingência variariam segundo o setor da infraestrutura envolvida. Ter planos de continuidade independentes das operações baseadas em computadores, e mantê-los atualizados regularmente, pode prover uma mínima proteção na pior das hipóteses. Os planos podem, também, ser meios para

soluções criativas de problemas em uma organização. A mentalidade resistente no cerne dos esforços recentes do Exército de melhorar a aptidão abrangente dos soldados pode ser aplicada à nossa infraestrutura crítica nacional, bem como à nossa saúde mental pessoal. O desenvolvimento de setores essenciais de infraestrutura bem equilibrados, fortes e confiáveis, cuja resistência e bem-estar total os capacitam a proliferar em uma era de alta troca de informações e de ameaças constantes, não é difícil de fazer. De fato, é uma meta fidedigna, dentro do nosso alcance.

De fato, Chegamos Atrasados à Festa

Ainda permanece incerto se podemos, ou por quanto tempo podemos, evitar um ataque cibernético. Considerando a natureza da ameaça, a onipresença e a vulnerabilidade da internet e de nossos computadores e os nossos recursos limitados, nossa chance de sucesso talvez pareça mínima. Contudo, alguns de nós, no governo ou nas Forças Armadas, estamos cientes dos assuntos de cibersegurança há muito tempo. Conduzimos instrução anual on-line obrigatória para mostrar nosso conhecimento sobre segurança de computadores e das informações. De fato, para os militares, parece que o velho O Com está se vingando por todos os jantares de Unidade do passado. Portanto, podemos abordar a cibersegurança com a perspectiva de que todos os militares estarão receptivos à antecipação e superação dos desafios da prontidão, se não bem preparados para responder a uma crise de cibersegurança. O relatório de 2013, do Diretor de Inteligência Nacional foi um importante marco e uma convocação para a ação (a atualização



Exército dos EUA, Sgt Candice Harrison

O Sgt Kenneth Tecala e o Oficial Especialista Ben Carmichael, da 2ª Brigada de Combate/1ª Divisão Blindada localizam avarias no sistema de Advertência de Foguetes, Artilharia e Morteiros durante a Avaliação de Integração de Redes 13.1 no Polígono de Tiro McGregor, Novo México, 13 Nov 12.

de 2014 ainda coloca ameaças cibernéticas em primeiro lugar na lista). Da mesma forma que a segurança física é uma responsabilidade inerente e não somente o trabalho do chefe da Polícia do Exército, também a cibersegurança não é o campo

unicamente dos *nerds*; pertence a todos nós.

Qualquer um que, erroneamente, arquivou a cibersegurança na caixa de entrada do O Com deve ligar para seu próprio escritório. O palco é nosso, e o O Com é cada um de nós. ■

Referências

1. Director of National Intelligence James R. Clapper, statement for the record to the Senate Select Committee on Intelligence, Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community (12 Mar. 2013), disponível em: <https://www.hsdl.org/?view&did=732599>.
2. Mikko H. Hypponen, *Three Types of Online Attack* (November 2011), on-line vídeo no site da internet Technology, Entertainment, and Design (TED), disponível em: http://www.ted.com/talks/mikko_hypponen_three_types_of_online_attack.html.
3. Ralph Langner, *Cracking Stuxnet, a 21st-century Cyber Weapon* (February 2011), on-line vídeo no site da internet Technology, Entertainment, and Design (TED), disponível em: http://www.ted.com/talks/ralph_langner_cracking_stuxnet_a_21st-century_cyberweapon; site da internet da Kaspersky Lab website, *Resource 207: Kaspersky Lab Research Proves that Stuxnet and Flame Developers are Connected* (11 Jun. 2012), disponível em: http://www.kaspersky.com/about/news/virus/2012/Resource_207_Kaspersky_Lab_Research_Proves_that_Stuxnet_and_Flame_Developers_are_Connected.
4. Ann Flaherty, "Feds Roll Out Cyber Plan as Hill Vows Legislation," *Associated Press, The Big Story* (13 Feb. 2013), disponível em: <http://bigstory.ap.org/article/white-house-revealing-obamas-cybersecurity-plan>.
5. Mike Rogers, "America is Losing the Cyber War vs. China," orinalmente no *Detroit News*, 8 Feb. 2013, reproduzido na internet pelo Congressista Mike Rogers, disponível em: <http://mike-rogers.house.gov/news/documentsingle.aspx?DocumentID=319502>.
6. President, Executive Order no. 13636, "Improving Critical Infrastructure Cybersecurity," *Federal Register* (12 Feb. 2013), disponível em: <https://www.federalregister.gov/articles/2013/02/19/2013-03915/improving-critical-infrastructure-cybersecurity>.
7. Site da internet do United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute, *About UNICRI*, disponível em: <http://web2012.unicri.it/institute/>.
8. Misha Glenny, *Darkmarket: How Hackers Became the New Mafia* (New York: Vintage Books, 2012), p. 271.
9. Ibid., p. 269.
10. Danny Hillis *The Internet Could Crash. We need a Plan B* (February 2013), on-line vídeo do site da internet Technology, Entertainment, and Design (TED), disponível em: http://www.ted.com/talks/danny_hillis_the_internet_could_crash_we_need_a_plan_b.html.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.



O então Comandante do Corpo de Exército Multinacional no Iraque, Gen Ray Odierno, acompanhado pelo Ten Cel Kenneth Adgie, Comandante do 1º Batalhão, 30º Regimento de Infantaria, 2ª Equipe de Combate de Brigada, 3ª Divisão de Infantaria, à esquerda, e Cel Terry Ferrell, Comandante da 2ª Equipe de Combate de Brigada, 3ª Divisão de Infantaria, na Base de Patrulha Hawkes em Arab Jabour, Iraque, 21 Out 07.

Exército dos EUA, Sgt Curt Cashour

Confiança

Implicações para a Profissão Militar

Cel (Res) Charles D. Allen e

Cel (Res) William G. Braun III, Exército dos EUA

O Coronel Charles D. Allen, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor de Estudos Culturais e de Liderança, Departamento de Comando, Liderança e Gestão, U.S. Army War College, Carlisle, Estado da Pensilvânia. É bacharel pela U.S. Military Academy; mestre pelo Georgia Institute of Technology; mestre em Arte e Ciência Militar pela School of Advanced Military Studies — SAMS; e mestre em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College. Foi o chefe de estado-maior do U.S. Army War College e integrante da comunidade de prática para a Campanha da Profissão do Exército 2011.

O Coronel William G. Braun III, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor do Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle, Estado da Pensilvânia. Possui o título de mestre pela Escola de Estudos Militares Avançados, pelo US Army War College e pela Webster University. Seu atual foco de pesquisa é o processo decisório do alto-comando e a profissão militar.

Este trabalho foi originalmente elaborado e apresentado em um congresso da Sociedade Internacional de Ética Militar (ISME), 24-27 de janeiro de 2012, San Diego, Califórnia.

A confiança está no âmago da profissão militar. À medida que o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) efetuar a transição de uma era de grandes desdobramentos operacionais para um período caracterizado pelo adestramento e preparação para a próxima série de conflitos, a Força se verá diante de algumas ameaças à confiança. Essa transição será acompanhada por reduções na estrutura da Força e pela austeridade fiscal. O estado da profissão militar na próxima década dependerá da confiança que a instituição conseguir estabelecer entre seus próprios integrantes (militares e civis) e junto ao público norte-americano.

A campanha “Profissão das Armas”, capitaneada pelo Departamento do Exército, renovou a ênfase na confiança como sua característica essencial, além dos conhecimentos especializados militares, do serviço honroso, do espírito de corpo e da gestão da profissão¹. Foi lançada, oficialmente, em janeiro de 2011, sob a liderança do Gen Ex Martin Dempsey, então Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*), recebendo, posteriormente, a nova designação de campanha “Profissão do Exército”. Quando Dempsey tornou-se, subsequentemente, o 37º Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (equivalente a Comandante do Exército em outros países), sua diretriz inicial enfatizou a Confiança, a Disciplina e a Higiene como sendo as três áreas que pretendia discutir com os comandantes durante visitas por todo o Exército. Em suas diretrizes “Pensamentos Iniciais” e “Ordens de Marcha”, seu sucessor, o Gen Ex Ray Odierno, chamou a confiança, acertadamente, de “base da nossa honrosa profissão”².

A confiança se manifesta em duas áreas diferentes, mas relacionadas. A campanha voltou grande parte do seu esforço à confiança interna à profissão militar. O outro campo seria a confiança do público externo, entre a profissão e o povo norte-americano. A manutenção da confiança interna, entre integrantes da profissão e entre eles e a instituição, é de extrema importância para a efetividade do Exército. Conservar a confiança entre

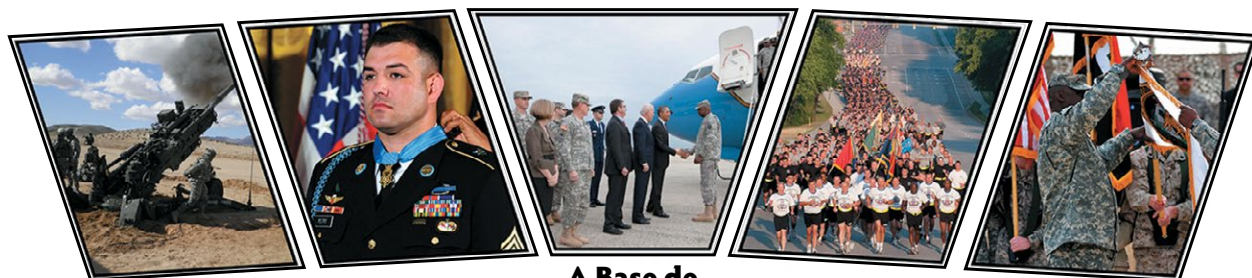
a profissão e o povo norte-americano é fundamental para sua legitimidade em nossa sociedade democrática. Embora a Profissão do Exército conte, atualmente, com um elevado grau de confiança do público, esse relacionamento é extremamente frágil. A perda da confiança interna ou do público representaria uma grande ameaça à profissão.

Este artigo examina três ameaças fundamentais à profissão militar relacionadas à confiança. A primeira é que aqueles que ocupam funções de comando não estão suficientemente familiarizados com os referenciais para entender a confiança nem contam com a linguagem adequada para discuti-la efetivamente. A falta de entendimento é mais pronunciada quando se examinam diferenças na natureza da confiança nos âmbitos interpessoal, organizacional e de confiança do público. Este artigo tem, entre seus principais objetivos, explorar a natureza da confiança e capacitar a liderança do Exército dos EUA a orientar o diálogo profissional sobre o tema. A segunda ameaça à profissão consiste nos resultados relacionados à confiança interpessoal, identificados durante a campanha realizada em 2011. A iniciativa de estudo da campanha incluiu duas pesquisas de opinião conduzidas no âmbito do Exército, um levantamento junto aos comandantes mais antigos, grupos de discussão com integrantes da Força e diversos fóruns com os oficiais de mais alto escalão. Este artigo apresentará os resultados desses estudos sobre a confiança entre militares de diferentes escalões dentro da profissão e entre eles e o Exército como instituição. Examinará, em seguida, a terceira ameaça à profissão, que consiste em percepções de violação da confiança do público. A seção relacionada à confiança do público irá explorar sua natureza e fontes de violação, oferecendo, em seguida, recomendações para lidar com os danos gerados por várias formas de violação.

A Campanha “Profissão do Exército”

Após a publicação do Livro Branco sobre a Profissão das Armas, que identificou a confiança como sendo “claramente, o atributo mais importante que buscamos para o Exército”³, pesquisadores identificaram cinco características essenciais da profissão, que representam a base para se estabelecer e manter a confiança. A forma pela qual os temas são apresentados na figura 1 dá a impressão de que essas características sejam independentes e distintas. Na

Cinco Características Essenciais da Profissão do Exército



A Base de

Nosso Emprego Ético do Poder Terrestre	Nossa Nobre Vocação ao Serviço e Sacrifício	Nossa Profissão	Nosso espírito de vitória	Nossa Responsabilidade de Longo Prazo
--	---	------------------------	------------------------------	--

Confiança entre os soldados
Confiança entre os soldados e os comandantes
Confiança entre os soldados, suas famílias e o Exército
Confiança entre o Exército e o povo norte-americano

Lealdade • Dever • Respeito • Serviço Abnegado • Honra • Integridade • Coragem Pessoal

Fundamento Ético: Legal e Moral

Figura 1 – A Profissão do Exército

realidade, elas se justapõem, sendo complementares e inter-relacionadas.

O Livro Branco inicial continha uma importante omissão: uma taxonomia que incluísse uma definição de confiança. Uma definição citada com frequência na literatura relevante é a “disposição de ficar vulnerável” com base na “expectativa de que o parceiro em uma troca não se portará de maneira oportunista”⁴. Essa definição é compatível com o Livro Branco, já que a confiança é considerada um conceito composto de vários níveis, existindo entre indivíduos e dentro de grupos, organizações e instituições, assim como entre as diversas entidades. Relações de troca fazem parte da vida diária. Como afirmam pesquisadores organizacionais: “a confiança é um estado psicológico que inclui a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas quanto às intenções e comportamentos do outro”⁵.

O conceito de confiança é mais facilmente compreendido no âmbito interpessoal, interno à profissão: a confiança entre líderes e seguidores e entre os militares

dentro de uma Unidade — os tipos mais importantes, talvez, para sua coesão e efetividade. Outro importante fator que contribui para a coesão e efetividade da Unidade é a confiança que existe entre os profissionais do Exército e a burocracia, que deve servir à profissão. Esses relacionamentos ajudam a aprimorar a definição, adequando-a à Profissão do Exército e, assim, adotamos: “a confiança leva a um conjunto de expectativas comportamentais entre as pessoas [militares e civis], permitindo-lhes administrar a incerteza ou riscos associados às suas interações, de modo que elas possam, juntas, maximizar os ganhos que resultarão do comportamento cooperativo”⁶. Em palavras simples, a confiança interpessoal baseia-se em um comportamento previsível, que faz com que o indivíduo sinta que os ganhos ligados à cooperação superam a incerteza e os riscos inerentes ao relacionamento.

Confiança na Profissão e da Profissão

Em consonância com um relatório de 2011, elaborado pelo Centro de Liderança do Exército dos EUA,

que concluiu que a “[c]onfiança é, atualmente, uma vantagem estratégica” para a Força Singular⁷, análises e reflexões adicionais ao longo da campanha estabeleceram que ela é uma característica essencial da profissão militar. Fazer com que seus integrantes nela confiem requer um relacionamento contínuo de confiança entre eles e entre seus diferentes grupos. A confiança dos militares do Exército em sua instituição baseia-se no relacionamento entre eles e a liderança estratégica, assim como em percepções quanto à burocracia organizacional que operacionaliza as decisões dessa liderança.

As pesquisas de opinião da campanha avaliaram a confiança ao longo de três dimensões: o Clima de Confiança (dentro das organizações militares; confiança na liderança), a Confiança Institucional e a Confiança do Público (do povo norte-americano, das autoridades civis e da mídia). Nas pesquisas realizadas, foram registradas percepções de confiança por parte de profissionais da Força em relação a componentes internos e a grupos externos. O Clima de Confiança é, de modo geral, positivo dentro das organizações e em relação ao escalão imediatamente superior ou subordinado, mas não necessariamente com respeito aos comandantes mais antigos. Os resultados sobre a Confiança Institucional são coerentes com os de estudos conduzidos nos anos 70 e 90, quando o Exército dos EUA enfrentou épocas de transição e suas concomitantes incertezas⁸. Naquela época, como hoje, os integrantes militares e civis da profissão demonstravam certo ceticismo (isto é, uma confiança incerta) quanto às decisões no âmbito da Força que os afetavam.

Recentes exigências fiscais da Lei de Controle Orçamentário de 2011 e da Diretriz de Defesa Estratégica de 2012 levaram o alto-comando a reduzir o efetivo total e a reestruturar a Força, mudando, assim, a priorização e a alocação de recursos, para alinhá-los com a diretriz da liderança civil nacional. Assim, percepções de uma violação aos compromissos dos Pactos da Família e da Comunidade do Exército dos EUA e ao programa da reserva remunerada são fontes de preocupação e potencial desconfiança dentro da instituição⁹. Embora comandantes afirmem confiar em seus comandantes subordinados e na instituição do Exército¹⁰, houve algumas ressalvas. Esses mesmos militares expressaram menor confiança em líderes civis eleitos ou nomeados¹¹.

Essa seção do relatório conclui da seguinte forma:

Apesar dessas preocupações, as pesquisas de opinião entre os militares indicam que a grande maioria acredita que o alto-comando agirá de boa fé e fará o que for melhor para o Exército. Mesmo assim, essa é uma área à qual a Força deve permanecer atenta. Da mesma forma, os oficiais mais antigos precisam estar sempre atentos às suas ações, para nunca pôr em risco a confiança que os subordinados neles depositam, porque, uma vez destruída, serão necessários anos para reconstruí-la¹².

Essa conclusão reforça as constatações do Centro de Liderança do Exército, de que os comandantes da Força são vistos como profissionais competentes, que confiam uns nos outros e acreditam que sua Unidade cumprirá a missão. Entretanto, parece que há menos confiança na capacidade dos líderes do âmbito institucional para gerir o futuro do Exército dos EUA. Tanto a confiança interpessoal quanto a confiança institucional aumentam com o grau hierárquico: quanto mais antigo um oficial, mais positivas são suas declarações de confiança nos outros e na instituição¹³.

A confiança... é uma característica essencial da profissão militar.

O Desafio para a Confiança

Entrevistas com grupos de discussão de comandantes (tenentes-coronéis e coronéis) e graduados mais antigos (subtenentes) revelaram uma falta de confiança na competência dos líderes subordinados (conhecimentos e habilidades) para as operações da caserna (sedes). Citaram a falta de experiência necessária para a competência no ambiente da caserna entre capitães, maiores e sargentos. Esses fatores reforçam o conceito de que a competência e os conhecimentos especializados são importantes componentes da confiança no âmbito pessoal e organizacional¹⁴.

Dentro do Exército, mas especialmente entre esses capitães e maiores, a falta de confiança está

relacionada com a imagem de uma cultura que não demonstra franqueza nem permite erros e na qual a lealdade dos superiores para com os subordinados é considerada fraca (isto é, a lealdade para com estes é desproporcional ou inexistente). Além disso, existe a impressão entre os militares de que os oficiais de mais alto escalão não são francos com seus superiores, militares ou civis. Tais percepções são características de ambientes de liderança ruins e foram citadas em dois artigos da revista *Army Times* em 2011, referentes à liderança nociva e baseados nos dados e relatórios do Centro de Liderança do Exército¹⁵.

A falta de confiança nas autoridades civis e a considerável desconfiança em relação à mídia por parte dos integrantes da profissão apresentam riscos adicionais¹⁶. A desconfiança em relação às autoridades eleitas e à mídia pode exacerbar o distanciamento entre o Exército e a sociedade à qual ele serve. Esses indicadores de desconfiança apontam para possíveis desafios para as relações civis-militares e para a confiança que a sociedade deposita nas Forças Armadas dos EUA.

Na virada do século XX, o antigo Secretário da Guerra Elihu Root identificou três grandes problemas de “defesa nacional, ciência militar e comando responsável”, cada um tendo um componente de confiança interligado com as outras quatro características identificadas na figura 1¹⁷. Com base no modelo de Root, a defesa nacional requer que os cidadãos confiem que seu Exército *servirá* com honra e os defenderá contra todos os inimigos, estrangeiros e nacionais. A ciência militar transmite os *conhecimentos técnicos* de profissionais confiáveis para o emprego ético do poder militar, com o intuito de proteger os interesses nacionais dos EUA e os de seus aliados. O comando responsável personifica a *confiança* no fato de que os profissionais militares serão bons *gestores* dos efetivos, instalações, equipamentos e verbas colocados a seu cargo¹⁸.

A Confiança Reconsiderada

No âmbito organizacional, pesquisadores têm classificado a confiança como comportamental (previsibilidade), cognitiva (percepções) ou afetiva (emoções)¹⁹. Com base em uma análise da literatura existente, apresentamos quatro componentes da confiança que refletem suas dimensões comportamental, cognitiva e afetiva:

- ◆ Credibilidade da *competência*.
- ◆ *Benevolência* das motivações.
- ◆ *Integridade* com senso de justiça e honestidade.
- ◆ *Previsibilidade* de conduta.

Esses componentes se aplicam não apenas a indivíduos, mas também a organizações e sistemas dentro do Exército. É importante para as pessoas que as organizações tenham a capacidade de cumprir tarefas e missões de uma maneira eficiente, efetiva e ética. Também essencial é a impressão de que os procedimentos organizacionais (políticas e regulamentos) tenham sido estabelecidos para o bem maior comum. Além disso, um componente essencial da confiança é a sensação e crença de que os integrantes se portam em conformidade com um conjunto de valores que se aplicam a todos na profissão. Por fim, a confiança se desenvolve com base no contínuo cumprimento de objetivos morais que promovam o sentimento de boa vontade tanto dos integrantes quanto dos grupos interessados. A violação dessas condições pode levar a uma falta de confiança ou ao que é ainda mais destrutivo: o sentimento de desconfiança.

Confiança do Público

O conceito de confiança do público no Exército diz respeito a um relacionamento de extrema importância e requer uma explicação mais detalhada. Laura Poppo e Donald J. Schepker, pesquisadores do setor empresarial, oferecem a seguinte definição: “medida em que o público em geral, como grupo interessado, possui uma orientação coletiva de confiança com respeito a uma organização”²⁰. Para o Exército dos EUA, isso representa a percepção coletiva de confiança que o público norte-americano tem em relação à Força, como profissão, distinguível da confiança interpessoal e organizacional.

Por meio da análise e compreensão da natureza da confiança do público, a liderança da profissão pode evitar o comentário geral feito pelos pesquisadores organizacionais Kouzes e Posner:

Muitos se perguntam se ainda existem líderes com a força de caráter para manter a confiança. Um número considerável de pessoas acredita que os líderes não têm a capacidade de guiar as entidades empresariais e governamentais rumo à excelência nesse mercado global extremamente turbulento e

competitivo. Há a persistente sensação, em muitos setores, de que os líderes não sejam competentes para enfrentar os desafios difíceis; de que não nos estejam dizendo a verdade; e de que sejam mais motivados pela ganância e interesse pessoal do que por uma preocupação com o cliente, com os funcionários ou com o país²¹.

Valendo-se de várias disciplinas, o cientista político Seok-Eun Kim conceituou a confiança como a integração multifacetada das dimensões comportamental, cognitiva e afetiva. Esses três componentes se fundem “e se apoiam mutuamente em um conceito coletivamente denominado *confiança*”²². Poppo e Schepker contribuíram para a literatura existente sobre o tema ao desenvolverem um conceito mais variado e matizado de confiança do público. Em consonância com o trabalho de outros acadêmicos, eles operacionalizam a confiança do público ao longo de três componentes: benevolência, integridade e competência. O acréscimo do componente previsibilidade (atuação confiável e uniforme) capta o papel que o repetido bom desempenho exerce ao longo do tempo na consolidação da confiança do público.

Existem dois aspectos específicos da confiança do público que a distinguem dos conceitos pessoal e organizacional. Primeiro, o público não tem (ou não aproveita) a oportunidade para conhecer a fundo a estrutura, os processos, as operações, as atividades e as informações do Exército. O fato de o público não ter uma experiência direta junto à Força não oferece um senso de segurança de primeira mão ou a previsibilidade associada com a confiança pessoal ou organizacional. Segundo, considerando a natureza coletiva da confiança do público, o Exército dos EUA não pode apelar a um indivíduo ou a um grupo de partes interessadas com ideias afins para explicar ou remediar violações da confiança, como é possível em relação a seus próprios integrantes. Exceto pelos conceitos mais amplos de boa vontade, compromisso social ou competência compartilhados pelo público norte-americano, a unificação de imagens individuais de confiança torna-se, em grande medida, algo inútil²³. As ações tomadas para apaziguar um grupo ou indivíduo serão, provavelmente, vistas e avaliadas de maneira diferente por outros indivíduos ou elementos da sociedade.

As determinações de confiança do público baseiam-se, portanto, na noção coletiva de legitimidade

Componente (Elemento)	Baseado em impressões de:	Prováveis causas de violações	Solução
Benevolência (afetivo)	Boa vontade e Bondade	Distância cultural civil-militar; Alegações legítimas de ter sido vitimado	Maior controle e monitoramento externo
Integridade (cognitiva)	Honestidade e justiça; Cumprimento dos compromissos	Comportamento egoísta ou oportunista	Caracterizar o comportamento como anômalo; Criar distanciamento organizacional; ou corrigir percepção/ atribuição errônea de motivos
Competência (cognitivo)	Habilidades e Conhecimento especialmente em funções centrais	Falhas	Reconhecer e, então, tomar providência para corrigir falha de modo proativo e visível
Previsibilidade (comportamento)	Comportamento repetitivo, que estabelece um precedente	Comportamento inconsistente, contraditório ou enganoso	FRANQUEZA - Imediatamente reconhecer e remediar o comportamento inconsistente; corrigir percepções equivocadas, explicar incoerências aparentes

Desenvolver a confiança leva uma vida; perdê-la leva um instante.

Figura 2 – Quadro Confiança do Público – Como Remediar a Violação

organizacional do Exército, obtida primordialmente por meio de conhecimentos limitados sobre a organização e observações impessoais da instituição em vários contextos. Os conhecimentos e observações sobre o Exército como organização são normalmente filtrados pelo prisma de interpretação da mídia e, com frequência, complicados pelas perspectivas de vários grupos interessados. Esses canais intermediários fornecem substitutos simbólicos para os conhecimentos profundos e as observações relacionais associadas com determinações de confiança pessoal e organizacional.

Ainda que contrário à intuição, um público norte-americano bem-informado pode chegar a avaliações válidas mesmo que as informações passem por esses intermediários²⁴. Citando o modelo do eleitor racional de Samuel L. Popkin, os autores Cooper, Knotts e Brennan sugerem “que os cidadãos são surpreendentemente hábeis em tomar boas decisões com informações limitadas”, apesar de relacionamentos distantes, desprovidos de um conhecimento pessoal direto²⁵. A questão para o Exército é determinar quanta influência ele deve exercer para moldar as percepções do público por meio de suas mensagens oficiais.

Os conhecimentos e observações sobre o Exército... são normalmente filtrados pelo prisma de interpretação da mídia...

Essa questão fundamental está intimamente ligada ao papel que a confiança do público desempenha em conciliar o desejo das autoridades civis pela prestação de contas formal com o desejo do Exército de alcançar a efetividade por meio da autonomia para usar seu critério profissional.

A confiança do público é necessária para que o Exército mantenha a flexibilidade inerente ao uso de seu critério profissional e evite controles burocráticos custosos e muitas vezes rígidos e uma excessiva fiscalização externa²⁶. Manter a confiança do público é especialmente importante em um momento em

que os EUA se veem diante de um ambiente fiscal austero. Anteriormente, esses períodos pós-conflito foram acompanhados de maior desconfiança e medo do público quanto a (1) manter um grande Exército permanente fiscalmente oneroso e a (2) um imprevidente e oportunista “complexo militar-industrial” (expressão cunhada pelo Presidente Eisenhower em 1961). Essa desconfiança gera resistência ao juízo profissional do Exército e crescentes demandas por maior prestação de contas mediante a fiscalização e monitoramento por parte de elementos externos à profissão, incluindo o Congresso, a mídia e o público norte-americano.

Os componentes de integridade, competência, previsibilidade e benevolência da confiança oferecem um modelo útil para a análise de violações à confiança do público. A integridade e a competência são juízos cognitivos; a previsibilidade está associada com padrões de conduta; e avaliações de benevolência são determinações pessoais-relacionais (afetivas). É difícil obter um consenso em relação ao que a benevolência significa no âmbito coletivo. Uma vez que a confiança baseada na benevolência é inerentemente relacional e idiossincrática, chegar a um consenso no âmbito coletivo da confiança do público não é algo fácil. Entretanto, o consenso público pode formar-se, ao longo do tempo, em torno de alegações legítimas de vitimação de um indivíduo (ou grupo com alguma identidade em comum). Tais incidentes podem prejudicar a confiança do público relacionada à benevolência²⁷. Esse tipo de violação é, em geral, remediado com maior fiscalização e controle externo, com a redução da flexibilidade gerencial e com a suspensão do poder de decisão profissional²⁸.

As determinações de confiança do público relacionadas à integridade, competência e previsibilidade são alcançadas por meio da razão. As pessoas muitas vezes as baseiam em conhecimentos incompletos calcados na imagem que o público tem sobre as práticas ou princípios aos quais a organização concordou em obedecer. Determinações relativas à integridade refletem percepções quanto à conformidade de uma organização com compromissos implícitos ou explícitos e de avaliações normativas sobre a sua honestidade e justiça no cumprimento desses compromissos. A falta de integridade pode levar, facilmente, a impressões de oportunismo.



Força Aérea dos EUA, Sgt. Herman Ybarra

Militares do 30º Regimento de Engenharia Civil participam de corrida para angariar fundos para a Fundação Pat Tillman, Base Aérea de Vandenburg, Califórnia, 17 Abr 10.

Violações Relacionadas à Benevolência

Lidar mal com questões culturais contemporâneas pode levar a violações da confiança do público baseada na benevolência. É mais provável que violações relacionadas à benevolência ocorram com respeito a problemas associados à diferença entre as culturas civil e militar dos EUA. O componente de benevolência da confiança do público depende de noções afetivas relacionadas a sentimentos e emoções, ativados quando valores normativos associados à bondade ou boa vontade são violados.

Quando fica à frente ou atrás das normas sociais, o Exército oferece um terreno fértil para percepções de violação relacionadas à benevolência. Sua avaliação quanto ao papel da mulher no combate é um exemplo contemporâneo de um aspecto em que a cultura do Exército evoluiu com um ritmo mais rápido que a sociedade norte-americana. Apesar de relatos de agressão sexual que desafiam a confiança do público, a população enxerga a cultura do

Exército como sendo mais progressista e mais tolerante que a sociedade norte-americana em relação a mulheres em combate e ao treinamento misto²⁹. Por outro lado, apesar da transparência e do pequeno número de incidentes negativos ligados à mudança da política “don’t ask, don’t tell” (“não pergunte, não diga”), sua revogação é um caso em que o público enxergou a cultura do Exército como estando defasada em relação à avaliação normativa da sociedade norte-americana quanto à possibilidade de homossexuais servirem nas Forças Armadas³⁰.

As necessidades operacionais ditam a postura da Força nesses casos. Para o Exército, decisões quanto às suas políticas são motivadas pelas realidades inerentes a manter a maior efetividade de uma Força composta totalmente de voluntários, e não por questões ligadas a considerações normativas sobre boa vontade ou bondade. Em ambos os casos, o Exército considerou suas políticas como sendo justas e alinhadas à preservação da boa ordem e da disciplina. Em outras palavras,

a postura do Exército dos EUA em relação às políticas estava alinhada com os valores culturais da Força.

Em casos de violações relacionadas à benevolência, o público considera a conduta da Força como sendo uma vitimação dos militares, enquanto os profissionais militares não interpretam suas ações como uma questão de benevolência (enxergando-as em termos de efetividade e disciplina). É improvável que ações corretivas para remediar essas percepções de vitimação sejam iniciadas dentro do Exército. Portanto, violações relacionadas à benevolência, por sua natureza, serão, na maioria das vezes, resolvidas por meio da fiscalização e controles externos de prestação de contas.

O Exército pode tomar medidas para evitar violações baseadas na benevolência. Tais ações advêm da teoria clássica sobre relações civis-militares. A abordagem da profissão militar é subordinar a cultura profissional à autoridade civil, aceitando, de bom grado, direções e limites sociais, ao mesmo tempo que mantém uma cultura autônoma, fundamentada na efetividade militar. O relacionamento civil-militar requer que a liderança do Exército exerça seu critério profissional e execute ações autônomas compatíveis com os valores da sociedade a que serve.

Ao contrário do que se poderia esperar, os modelos de controle subjetivo ou industrial-ocupacional das relações civis-militares talvez ofereçam ao Exército dos EUA a melhor chance de conservar sua autonomia de decisão profissional. Esses modelos sugerem que o melhor meio de evitar violações relacionadas à benevolência talvez seja por meio de políticas e práticas que alinhem melhor as culturas militar e civil (ex.: um número maior de oficiais oriundos do Programa de Formação de Oficiais da Reserva, experiências diversificadas e desenvolvimento de líderes do Exército em contextos civis). Segundo esse modelo, seria contraproducente manter uma cultura profissional que divergisse da sociedade de formas significativas com o intuito de alcançar uma imaginada maior efetividade militar.

Violações Relacionadas à Integridade

O julgamento do soldado Bradley Manning (informante do *WikiLeaks*) e o incidente envolvendo o cabo Pat Tillman foram dois casos vistos como violações da integridade, vinculados a percepções de oportunismo nos âmbitos individual e institucional de análise,

respectivamente. Em relação a Bradley Manning, o oportunismo e as violações da integridade ocorreram no âmbito individual³¹. Quanto ao caso de Pat Tillman, a integridade institucional do Exército dos EUA foi colocada em dúvida. Muitos membros do público acreditaram que o Exército dos EUA explorou o patriotismo e a celebridade do cabo Pat Tillman por oportunismo. A liderança do Exército foi acusada de omitir detalhes sobre a morte de Tillman até após seu amplamente divulgado funeral, com o intuito de proteger a reputação profissional da Força³².

A percepção do público de que oficiais do Exército estejam violando a consagrada tradição de evitar a política partidária é outra potencial ameaça de violação da integridade. A linha que demarca uma violação nessa área tem evoluído. Praticamente não existe mais um estigma com respeito a um oficial que vote ou se filie a algum partido. Entretanto, percepções de uma política partidária que se manifeste no ambiente de comando, no assessoramento profissional e nas comunicações públicas são geralmente vistas como violações de integridade da ética profissional do Exército. A exoneração do General Stanley McChrystal é um exemplo recente em que um oficial da Ativa teve de responder por uma ação vista como violação. Na percepção do público, ele tolerou, ou até mesmo promoveu, um ambiente de comando politizado³³.

A natureza coletiva e complexa do Exército como organização oferece algumas proteções burocráticas contra violações da integridade de âmbito individual percebidas como não sistêmicas pelo público. Nesses incidentes, o Exército deve reconhecer a violação, atuar de modo a distanciar-se de tal comportamento e demonstrar um histórico contínuo de conduta que indique que a ocorrência representa uma irregularidade. É mais difícil lidar com uma violação da integridade de âmbito organizacional, especialmente se ela for vista como tendo sido sancionada pelo alto-comando do Exército.

Impressões Equivocadas do Público: A Violação Aparente³⁴

Quando se trata da confiança do público, a impressão de uma violação pode ser tão nociva quanto uma violação de fato. Diferentes vieses e um limitado entendimento contextual por parte dos grupos interessados dentro do público em geral podem levar a

uma atribuição errada de motivos e à desconfiança em qualquer um dos componentes de um relacionamento de confiança. A percepção de dissimulação é um exemplo de uma violação aparente da confiança do público baseada na integridade.

O respeito à ética profissional do Exército impede que seus líderes enganem, intencionalmente, seus subordinados, o público norte-americano ou a autoridade civil legítima. No entanto, algumas situações poderiam dar a impressão de dissimulação, o que teria o mesmo efeito de uma violação de fato, caso elas não sejam tratadas imediatamente. A impressão de uma violação da integridade pode basear-se em uma série de fatores. A atribuição incorreta de motivos e a interpretação equivocada de uma comunicação com base em vieses individuais ou coletivos estão entre os fatores mais comuns que contribuem para impressões falsas.

Bob Woodward descreveu um caso como esse em seu livro *Obama's Wars* (“As guerras de Obama”, em tradução livre). Woodward alegou que a administração Obama não confiou que sua liderança militar apresentaria opções militares viáveis para promover o programa estratégico do governo de rapidamente reduzir o número de tropas e pôr fim à guerra no Afeganistão. A desconfiança do governo em relação aos comandantes do alto escalão do Exército dos EUA e a impressão de que seus conselhos eram politizados ou insubordinados são comumente apresentadas como sendo os motivos pelos quais o Presidente Obama substituiu cinco dos comandantes mais antigos no Afeganistão durante seu primeiro mandato³⁵.

Conciliar os diversos públicos e perspectivas das partes interessadas é uma tarefa difícil para os comandantes de alto escalão que tenham de depor em audiências públicas ou fazer declarações em apoio às decisões do poder executivo. Precisam evitar passar uma impressão de dissimulação nesses contextos extremamente politizados. Comunicados ao público que pareçam insinceros ou politicamente corretos podem ser vistos como enganosos.

Na qualidade de profissionais com autonomia de decisão, os oficiais mais antigos devem, supostamente, equilibrar a obrigação de lealdade à autoridade civil com a franqueza e a coragem pessoal esperadas por integrantes do Departamento de Defesa e do público norte-americano. A capacidade dos comandantes mais antigos para comunicar mensagens complexas a

públicos diferentes nesses contextos tem tido um sucesso relativo. As virtudes de lealdade e franqueza deve ser observadas e equilibradas em contextos extremamente politizados, em que declarações podem, sem querer, gerar impressões de dissimulação³⁶. As participações dos comandantes das Forças Armadas nas reuniões orçamentárias para o exercício fiscal de 2014 indicam se eles estão prontos para enfrentar o desafio de atravessar o possível campo minado de mensagens contraditórias dessas batalhas orçamentárias.

As declarações públicas de militares da reserva e veteranos do Exército geram uma vulnerabilidade ligada à integridade com respeito à manutenção da confiança do público, especialmente se elas parecerem motivadas por interesses políticos ou ideológicos³⁷. O militar da reserva ou veterano pode ser um crítico ou um defensor da Força. Em qualquer um dos dois casos, ele é visto como um representante confiável, que está informando o público sobre o Exército. Na qualidade de civis que possuem um conhecimento íntimo das Forças Armadas, esses militares da reserva e veteranos têm direito à sua opinião e à liberdade de expressão. Contudo, uma declaração vista como politização infringe o código profissional tácito de conduta ética do Exército.

Como defensores ou críticos, militares da reserva ou veteranos que politizem questões de direito de equidade no Exército representam uma especial vulnerabilidade, que é e, em grande medida, incontrolável, para a confiança do público na Força³⁸. A profissão militar também pode sofrer nas mãos de militares que estejam concluindo a transição de volta para o segmento civil da sociedade. Eles correm o risco de gerar violações de integridade caso passem a imagem de terem a sensação de direito adquirido³⁹. Além disso, a crítica pública à liderança civil nacional por generais da reserva, apelidada de “Revolta dos Generais” pela mídia, foi um exemplo destacado de uma violação que passou dos limites⁴⁰. O então Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General Dempsey, expressou claramente sua preocupação: “Se alguém usar a farda, qualquer farda, para a política partidária, ficarei decepcionado, porque, a meu ver, isso prejudica o vínculo de confiança que temos com o povo norte-americano”⁴¹.

As disputas internas são outra ameaça à confiança do público baseada na integridade. Durante épocas de menores conflitos, o público norte-americano pode enxergar o Exército como sendo um componente

oportunista de um complexo industrial civil-militar voltado a seu próprio benefício, que se porta mais como um grupo de interesse político do que uma profissão militar. Essa imagem pode ser reforçada quando as Forças Singulares ou componentes do Exército divergem em relação a reduções orçamentárias ou à priorização de recursos na esfera pública. A última série de conflitos internos entre componentes do Exército com respeito à redução de gastos de defesa ocorreu em meados dos anos 90⁴². Talvez um prenúncio do que estava por vir, o Senador Patrick J. Leahy, ao comentar a Lei de Autorização da Defesa Nacional para o Exercício Fiscal de 2012, afirmou que “interesses burocráticos arraigados ainda resistem ao que a maioria dos norte-americanos hoje aceitam como fato. O Estado-Maior Conjunto se opôs à nossa tentativa de trazer o Chefe da Pasta da Guarda Nacional para o grupo de discussões não por não entender o valor da Guarda Nacional e da Reserva, mas justamente por temer que essa ‘proposta de valor’ representasse uma ameaça ao tamanho e orçamento de seus componentes da Ativa em anos futuros”⁴³.

Para o público, que raramente exerce um papel direto na resolução dessas divergências, essas disputas podem parecer resultar do oportunismo em causa própria. As brigas internas entre as Forças Singulares e componentes da Força são impróprias para uma profissão. Parecem violar os princípios de liderança e o valor de sacrifício no interesse da nação, do Exército. Não participar de disputas públicas é a melhor forma de evitar gerar essa impressão de violação da confiança. Em um sistema democrático, porém, as autoridades civis são influenciadas pelo debate público vigoroso, e o silêncio nem sempre é uma opção viável. Portanto, o meio mais efetivo de conservar a confiança do público é lidar com acusações de oportunismo diretamente, atacar informações distorcidas sobre motivações e demonstrar que as escolhas quanto à priorização de recursos baseiam-se no bem da sociedade e em evidências empíricas e não são motivadas por interesses estreitos da Força ou de seus componentes.

Violações Relacionadas à Competência

A confiança do público baseada na competência depende de que ele acredite que uma organização conta com as habilidades e os conhecimentos necessários para desempenhar as funções que a sociedade

dela espere e para executá-las de uma forma que a sociedade aprove. “Quando ameaçam a legitimidade da função central e da razão de ser de uma organização, as violações relacionadas à competência são mais prejudiciais ao seu desempenho que as violações de integridade”, que podem ser atribuídas à conduta anormal de indivíduos ou pequenos grupos⁴⁴. Ao contrário das violações relacionadas à integridade, que não são transferidas para a organização caso reconhecidas, tratadas e vistas como não sendo sistêmicas pelo público, as violações relacionadas à competência afetam a instituição como um todo.

O Exército dos EUA e sua liderança contam, atualmente, com a confiança do público como combatentes e líderes no combate. Os comandantes do Exército dispõem, em geral, da confiança do povo norte-americano para representá-lo de forma competente e ética, solucionar problemas táticos e cumprir os objetivos operacionais em combate e outros ambientes desafiadores. A confiança do público não é automaticamente transferida para os campos de liderança de estratégia e políticas⁴⁵ ou responsabilidades de gestão estratégica e desenvolvimento da Força⁴⁶.

Pode-se contestar a impressão do público de que os comandantes de alto escalão não pensem ou ajam estrategicamente ou de que careçam das habilidades e conhecimentos para gerir, efetivamente, a burocracia do Exército no nível estratégico. A liderança do Exército efetuou mudanças significativas e efetivas nas políticas e programas da organização, instrução, recrutamento e modernização, ao mesmo tempo que atuou em dois teatros de guerra ao longo de uma década. Apesar disso, persiste a impressão de que os comandantes mais antigos do Exército sejam ineficazes na interface entre estratégica e políticas e tenham dificuldade com as complexidades do desenvolvimento e gestão da Força no nível estratégico.

O etos e a cultura do Exército contribuem para essas impressões do público. Durante operações militares, os comandantes concentram seus esforços na efetividade em vez da eficiência, ao lidarem com decisões que coloquem os soldados ou a missão em risco. A cultura do Exército enaltece a liderança e evita descritores gerenciais nas expressões culturais utilizadas em avaliações de desempenho, distinções, citações, etc. Assim, a cultura recompensa a preferência por funções de comando de tropas a funções de gestão no âmbito institucional e



Militar norte-americano inspeciona local de posto de controle próximo a base avançada na Província de Paktika, Afeganistão, 13 Mar 12.

designações para o estado-maior.

Os comandantes do Exército são fluentes na linguagem, imagens e narrativas necessárias para explicar a doutrina e as campanhas nos níveis tático e operacional. No entanto, parecem ter dificuldade em oferecer uma narrativa convincente sobre o poder terrestre, que oriente a priorização de capacidades e decisões sobre a alocação de recursos no discurso de segurança nacional. Para reforçar a confiança do público, o alto-comando precisa comunicar a relevância estratégica da instituição sob sua liderança e desenvolver uma visão e um vocabulário que lhe permita participar efetivamente dos debates sobre políticas e recursos.

Esses debates determinarão como o Exército irá equilibrar, vincular e decidir entre estrutura da Força, modernização e aprestamento para gerir riscos em seus componentes. Em um nível mais amplo de análise do governo, Kim sugere que “a decrescente competência de funcionários dos órgãos governamentais em resposta a demandas cada vez maiores relacionadas a problemas complexos causa desconfiança em relação

ao governo”⁴⁷. Para estimular o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de gestão dos comandantes de mais alto escalão, o Exército deve encontrar formas de acolher o papel que a gestão estratégica desempenha na linguagem da profissão.

Violações Relacionadas à Previsibilidade

O componente de previsibilidade na confiança do público consiste no papel que o comportamento repetitivo exerce na criação e manutenção da legitimidade institucional. A previsibilidade se apoia em um entendimento comum do que constitui uma conduta “desejável, própria ou adequada” entre o povo norte-americano e a profissão. Estabelece o que o Exército deve fazer e como deve fazê-lo como uma concepção generalizada na Força e entidades sociais. Do mesmo modo que outras formas de confiança, a

confiança do público “é extremamente difícil de desenvolver entre o público e as organizações [e] é bem mais fácil de destruir”⁴⁸. O componente de previsibilidade se desenvolve com base em um comportamento repetitivo e constante, mas basta que uma única violação seja confirmada para abalar a confiança.

A vulnerabilidade do Exército quanto ao componente de previsibilidade está relacionada com horizontes de ação e paciência estratégica. Os horizontes de ação são ou prazos ou cronologias dentro dos quais os comandantes esperam que suas ações produzam resultados definitivos ou tendências. Os comandantes do Exército estão habituados a tomar decisões rápidas para efetuar mudanças dentro de horizontes de ação baseados na duração da missão de comando. Contudo, decisões estratégicas destinadas a efetuar mudanças organizacionais e culturais podem exigir anos, se não décadas, antes de produzirem resultados. A paciência estratégica necessária para administrar a complexidade tem um corolário nos conjuntos de missões operacionais de cooperação em segurança, operações

de estabilização e assistência à Forças de segurança. A liderança do Exército entende a importância de manter, pacientemente, uma visão estratégica ao mesmo tempo que se adapta às demandas imediatas de um mutável ambiente operacional durante essas missões.

Precisa aplicar essa mesma paciência e adaptabilidade a questões organizacionais. A liderança civil detém a autoridade para determinar ações de curto prazo com base em condições de recursos limitados e considerações políticas fora da alçada profissional do Exército. Contudo, a liderança do Exército precisa manter o foco na visão estratégica da Força (alinhada com a política e diretriz civil) e persistir em face dos desafios relacionados aos recursos. A alta liderança da Profissão do Exército tem um dever de expressar clara e publicamente os riscos estratégicos associados com a gestão do poder terrestre e decisões de emprego, influenciando assim a tomada de decisão da autoridade civil.

Conclusão

De modo geral, o Exército dos EUA tem conservado uma tradição de confiança nos âmbitos individual e organizacional e é tido em alta conta pelo público norte-americano. Embora represente uma vantagem estratégica, essa confiança é frágil, e a Força precisa se precaver contra a acomodação. Para conservar a confiança interna e do público no Exército e seus líderes, há uma série de áreas que exigem a atenção constante da profissão (veja a figura 2).

Nos âmbitos individual e organizacional, a confiança está mais intimamente ligada à competência para liderar e gerir. Nos teatros de operações, os comandantes de pequeno escalão contam com autonomia para tomar decisões, baseando-as em orientações mínimas para efetuar ações dentro da intenção do Comando de Missão. No ambiente da caserna, os comandantes de pequeno escalão temem perder sua autoridade, autonomia e liberdade de ação, o que poderia prejudicar o relacionamento de confiança estabelecido junto a seus superiores.

A confiança organizacional está relacionada com percepções de competência do alto-comando na gestão de processos no âmbito da Força e no estabelecimento de suas prioridades (ex.: efetivos, treinamento, aquisições, sustentação ou apoio logístico e programas junto às famílias). Essa percepções são particularmente relevantes à luz da prevista austeridade de recursos, das iminentes reduções no efetivo total e de concessões na

alocação de recursos. A impressão de uma violação da confiança com base em decisões de priorização pode prejudicar a forte imagem de confiabilidade entre escalões no Exército.

Atualmente, a Força conta com a confiança do público, e a profissão é tida em alta conta pela maior parte da população norte-americana. A confiança do público é o mais frágil tipo de confiança. Precisa conciliar as diferentes partes interessadas, o acesso indireto a informações e as várias motivações e interpretações do comportamento da liderança.

Áreas potencialmente preocupantes para o Exército dos EUA, agravadas pelo atual ambiente econômico e decisões estratégicas pendentes, incluem:

(a) Impressões de que os cortes orçamentários e reduções do efetivo total deixarão o Exército dos EUA incapaz de responder a ameaças e de defender os interesses do país de maneira flexível e confiável (Competência e Previsibilidade).

(b) Imagens de que o Exército dos EUA atua em causa própria, explora os soldados, demonstra uma gestão fraca (fraude, desperdício, abuso e má administração) ou não tem o espírito de carregar sua parte do fardo, em um momento em que a sociedade arca com dificuldades econômicas para reduzir a dívida nacional (Benevolência e Integridade).

Pesquisas Futuras

Há várias áreas férteis para futuras pesquisas, com o objetivo de melhor entender, desenvolver e manter a confiança na profissão militar. A liderança da profissão deve buscar entender melhor a confiança interna ao Exército. As iniciativas de pesquisa precisam avaliar e acompanhar o relacionamento de confiança entre escalões superiores e subordinados, conforme a instituição efetuar a transição de Força empregada em combate para uma Força alinhada regionalmente e baseada na sede.

Os pesquisadores devem avaliar a efetividade dos sistemas de ensino profissional militar para desenvolver a competência de liderança do Exército com respeito à gestão estratégica da profissão. Devem conduzir a publicar estudos empíricos — valendo-se de teorias acadêmicas e das experiências dos profissionais — para contribuir para os currículos das instituições de pós-graduação das Forças Armadas. Esses temas incluem, necessariamente, a tomada de decisão estratégica, a análise do processo decisório sobre o desenvolvimento da Força

estratégica e gestão estratégica para apoiar interfaces entre estratégia nacional e políticas.

Um exame minucioso da confiança entre o Exército e as partes interessadas externas — a confiança do público — é igualmente importante para a alta liderança da profissão. Estudos longitudinais interdisciplinares podem ajudar na identificação de fatores antecedentes e tendências associadas à confiança do público na profissão militar em diversas áreas (organizações comerciais, entidades cívicas, órgãos governamentais e outros países).

Este artigo examinou a confiança interpessoal, organizacional e do público na Profissão do Exército. A profissão deve ter, como uma de suas aspirações, o desenvolvimento de profissionais que confiam uns nos outros e na capacidade da instituição para servir à nação, ao mesmo tempo que cuida de seus integrantes. A Profissão do Exército deve exemplificar características essenciais para conquistar a confiança de seus militares e integrantes civis, do público norte-americano e de seus parceiros internacionais. ■

Referências

1. Veja "The Army Profession" em ADP-1, *The Army with Change 1* (Washington, DC: Department of the Army, 7 Nov. 2012).
2. Veja Raymond T. Odierno, "Initial Thoughts—Chief of Staff, U.S. Army" (Washington, DC: Department of the Army, 7 Sept. 2011) e Raymond T. Odierno, *America's Force of Decisive Action: Marching Orders* (Washington, DC: Department of the Army, Jan. 2012).
3. *The Profession of Arms* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 8 Dec. 2010).
4. Phanish Puranam e Bart Vanneste, "Trust and governance: Untangling a tangled web", *Academy of Management Review* (2009), p. 11-31.
5. Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt e Colin Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review* (1998), p. 393-404.
6. Gareth R. Jones e Jennifer M. George, "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review* (1998), p. 531-46.
7. James P. Steele, *Army Trust: A Multi-level Review* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, U.S. Army Combined Arms Center, 2011).
8. *USAWC Study of Professionalism*, conhecido por *The Westmoreland Study* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1970) e *Army Training and Leader Development Panel Officer* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2002).
9. Veja Alex Keenan, "U.S. Military (Ret.): Commission could cut benefits, but talks will take years, at least", *Army Times* (29 Jun. 2012), <http://www.armytimes.com/money/retirement/offduty-military-retired-commission-could-cut-benefits-talks-take-years-070212w/>.
10. U.S. Army Profession of Arms Campaign 2011: Interim Report (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, August 2011). Os respondentes da pesquisa tinham a expectativa de que os comandantes mais antigos do componente da Ativa tomariam as decisões certas (77,3%); acreditavam que os comandantes de sua Unidade/organização tomariam a decisão certa (85,9%); sentiam-se confiantes no Exército como uma profissão que conservará a confiança do povo norte-americano (93,9%) e cumprirá a missão (93,2%). Além disso, manifestaram a crença de que a sociedade norte-americana acredita que o Exército fará o que é certo na defesa da nação (93,7%).
11. Ibid. As respostas variaram com respeito à afirmação: "Confio que a liderança civil dentro do Exército tomará as decisões certas", com 16,5% "discordo ou discordo fortemente"; 27,1% "não concordo nem discordo" e 56,3% "concordo ou concordo fortemente."
12. *Army Profession Campaign Annual Report* (Fort Eustis, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2 Apr. 2010), p. 8.
13. Steele, *Army Trust*.
14. Don M. Snider, *Once Again, The Current Challenge to the US Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 8 Feb. 2012).
15. Michelle Tan, "Leading vs Leaving: Lack of development up the chain prompts many soldiers to get out", *Army Times* (23 May 2011), p. 16-17; Michelle Tan e John Gould, "Toxic Leadership: Army wants to rid top ranks of toxic leaders", *Army Times* (2 Aug. 2011); e Steele, *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army*.
16. Charles D. Allen, "Assessing the Army Profession", *Parameters* (Autumn 2011), p. 81-82.
17. Elihu Root, "The Army War College, Address at the Laying of the Cornerstone, Washington, D.C., February 21, 1903" e "The Army War College, Address at the Dedication, November 9, 1908", in *The Military and Colonial Policy of the United States: Addresses and Reports by Elihu Root* (1916), compilado e edit. Robert Bacon e James Brown Scott (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1916), p. 121-29.
18. Este parágrafo baseia-se no trabalho do autor em Charles D. Allen, "Assessing the Army Profession", *Parameters* (Autumn 2011), p. 83.
19. Kurt L. Dirks e Daniel P. Skarlicki, "Trust in leaders: existing research and emerging issues", in R.M. Kramer e K.S. Cook, *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (New York: Russell Sage Foundation, 2004), p. 21-40.
20. Laura Poppo e Daniel J. Schepker, *Repairing public trust in organizations*, *Corporate Reputation Review* (2010) 13:2, p. 126.
21. James M. Kouzes e Barry Z. Posner, "Introduction—On Credibility and the Restoration of Trust and Confidence", in *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2nd Edition. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

22. Seok-Eun Kim, "The role of trust in the modern administrative state: An integrative model", *Administration and Society* (2005) 37:5, p. 621, p. 611-635.
23. Poppo e Schepker, p. 127.
24. Veja *The Wisdom of Crowds* (2005), de James Surowiecki, para uma excelente análise desses fenômenos e uma útil taxonomia de quando a sabedoria popular tem fundamento.
25. Christopher. A. Cooper, H. Gibbs Knotts e Kathleen M. Brennan, *The importance of trust in government for public administration: The case of zoning*. *Public Administration Review* (2008) 68:3, p. 460.
26. Cooper, Knotts e Brennan, p. 459-68.
27. Poppo e Schepker, p. 127.
28. Os relatórios de 1996 sobre assédio sexual, agressão sexual e estupro de recrutas no Campo de Provas de Aberdeen e outros locais resultou em extensos inquéritos do Congresso, Departamento de Defesa de Departamento do Exército e investigações internas. Esses inquéritos e investigações, uma forma de monitoramento externo, resultaram no estabelecimento de vários controles externos em bases de treinamento do TRADOC. Os controles abarcaram desde os procedimentos de seleção e avaliação psicológica do sargento instrutor à instrução obrigatória de valores e a ajustes nos padrões de adestramento. Para uma análise detalhada, veja Anne W. Chapman (2008). *Mixed-Gender Basic Training: The U.S. Army Experience, 1973-2004*. Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, <http://www.tradoc.army.mil/historian/pubs/mixed%20gender.pdf>.
29. Veja "DOD Annual Report on Sexual Assault in the Military FY2011", http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/Department_of_Defense_Fiscal_Year_2011_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf (30 Dec. 2012); veja também: os comentários de Duncan Hunter, Presidente da Comissão das Forças Armadas da Câmara, durante uma audiência em 21 Abr 04 perante a comissão, que expressaram claramente a opinião dos parlamentares de que, ainda recentemente, em 2004, o povo norte-americano não estava preparado para aceitar a sanção do Congresso à inclusão de mulheres em combate, http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt (20 Dec. 2011).
30. Crosby Burns e Alex Rothman, "The Repeal of Don't Ask, Don't Tell—1 Year Later", Center for American Progress, <http://www.americanprogress.org/issues/lgbt/report/2012/09/20/38764/the-repeal-of-dont-ask-dont-tell-1-year-later/>.
31. Julie Tate e Ellen Nakashima, "Bradley Manning court-martial opens", *The Washington Post*, 3 Jun. 2013 (on-line), http://www.washingtonpost.com/world/national-security/bradley-manning-court-martial-opens/2013/06/03/9c65ea48-cc51-11e2-8f6b-67f40e176f03_story.html.
32. Neil A. Lewis, "Retired General is Censured for Role in Tillman Case", *The New York Times*, 1 Aug. 2007 (on-line): http://www.nytimes.com/2007/08/01/us/01tillman.html?_r=0.
33. Kimberly Dozier, "McChrystal takes blame for 'Rolling Stone' article" (Associated Press, 5 Jan. 2013), <http://www.usatoday.com/story/news/politics/2013/01/05/mcchrystal-rolling-stone-article-memoir/1811171/>.
34. Os autores não estão sugerindo que integrantes do alto-comando do Exército não se expressem com franqueza ou não equilibrem a gestão da profissão com o interesse nacional. O que estamos dizendo é que essa é uma tarefa difícil. As comunicações do alto-comando precisam levar em consideração relacionamentos de confiança com vários públicos.
35. Daniel Greenfield, Obama's War on American Generals (19 Feb. 2013), <http://frontpagemag.com/2013/dgreenfield/obamas-war-on-american-generals/>.
36. Como no caso de qualquer ciclo de comunicação, os diversos públicos compartilham a responsabilidade pela comunicação efetiva. Precisam ouvir atentamente a mensagem inteira sendo comunicada pelo alto-comando e considerar o contexto em que está sendo apresentada. Em alguns casos, precisam escutar a mensagem várias vezes em diferentes contextos para obter um entendimento completo de suas nuances ou contestar o comentário durante trocas de informação a fim de entender o sentido integral. Essa pode ser uma expectativa irrealista. Assim, a responsabilidade de comunicar claramente cabe ao integrante do alto-comando que comunica a mensagem.
37. Várias ideias expressas nesta seção foram inspiradas por conversas entre os autores e Lenny Wong, Ph.D., do Instituto de Estudos Estratégicos do U.S. Army War College. Para obter mais informações sobre o debate nacional relacionado às declarações feitas por oficiais da Reserva, veja:
Responsabilidade de se manifestar:
Martin L Cook, "The Revolt of the Generals: A Case Study in Professional Ethics", *Parameters* 38.1 (Spring 2008): p. 4-15, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA485882>.
John Rupp, *Armchair Generals or Concerned Patriots: The Revolt of 2006*. U.S. Army War College USAWC Program Research Paper (9 May 2008), p. 1-25.
David Wood, "Military Officers Chafe for Bigger Role in Policy Decisions", *PoliticsDaily.com* (4 Oct. 2010), <http://www.politicsdaily.com/2010/10/04/military-officers-chafe-for-bigger-role-in-policy-decisions/>.
David H. Gurney e Jeffrey D. Smotherman, "An Interview with Michael G. Mullen", *Joint Force Quarterly* 54 (Third Quarter 2009): p. 7-11, <https://digitalndulibrary.ndu.edu/u?/ndupress,21107>.
Responsabilidade de permanecer subordinado:
Mackubin Thomas Owens, "Rumsfeld, The Generals, and the State of U.S. Civil-Military Relations", *Naval War College Review* 59.4 (Autumn 2006): p. 68-80, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA519804>.
David Margolick, "The Night of the Generals", *Vanity Fair* 560, April 2007, p. 246.
Matthew Moten, "The Army Officer's Professional Ethic—Past, Present, and Future", *Carlisle Barracks: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute*, February 2010, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA514082>.
Joseph J. Collins, "What Civil-Military Crisis?", *Armed Forces Journal* 147.6 (February 2010): p. 18-21, <http://www.armedforces-journal.com/what-civil-military-crisis/>.
38. Oficiais da Reserva que tiveram grande destaque como fortes críticos do Departamento de Defesa durante a gestão de Rumsfeld e outros oficiais do alto escalão: Gen Bda John Batiste, Gen Bda Paul Eaton, Gen Bda Charles Swannack, Gen Div Gregory Newbold, Gen Ex Barry McCaffrey e Gen Ex Anthony C. Zinni. Além disso, a mídia de "notícias de entretenimento" vem contando, cada vez mais, oficiais da Reserva, para que defendam ou contestem as declarações oficiais e ofereçam comentários sobre os motivos e justificativas alegados.
39. Thomas E. Ricks, "Sure, You're a Vet, but that doesn't mean you have license to act like a jerk", 17 Jun. 2011, http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/06/17/sure_you_re_a_vet_but_that_doesn_t_mean_you_have_license_to_act_like_a_jerk.

40. David S. Cloud, Eric Schmitt e Thom Shanker, "Rumsfeld Faces Growing Revolt by Retired Generals", 13 Apr. 2006, *New York Times*, http://www.nytimes.com/2006/04/13/washington/13c-nd-military.html?_r=0.

41. Jennifer Griffin, "Dempsey 'disappointed' by anti-Obama campaign by ex-military members", *Foxnews.com*, 21 Aug. 2012, <http://www.foxnews.com/politics/2012/08/21/dempsey-disappointed-by-anti-obama-campaign-by-ex-military-members/> (30 December).

42. Robert Goldich, CRS Report 97-719F, *The Army Reserve Components: Strength and Force Structure Issues*, atualizado em 15 jul. 1997.

43. Patrick J. Leahy, "Sen. Leahy issues statement on final passage of national defense authorization act for Fiscal Year 2012", US Federal News Service (Washington, DC: HT Media Ltd, 2011).

44. Poppo e Schepker, p. 132.

45. Veja a introdução, in Charles D. Allen and Stephen J. Gerras, "Developing Creative and Critical Thinkers", *Military Review* (November-December 2009): p. 77-83.

46. Veja os comentários mordazes de Duncan Hunter, presidente da Comissão das Forças Armadas da Câmara ao Gen Div Joseph L. Yakovac, Gen Bda Buford C. Blount III e Vice-Secretário de Defesa em exercício (Aquisição, Tecnologia e Logística), Michael W. Wynne, durante a audiência de 21 de abril de 2004 perante a Comissão das Forças Armadas da Câmara, http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt (20 dez. 2011). Em um certo momento, ele disse a esses militares: "Vocês nem sabem amarrar seu cadarço!"

47. Kim, p. 626.

48. Poppo e Schepker, p. 130.



Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas

CC Kallie D. Fink, Marinha dos EUA;

CC John D. Jordan, CFN dos EUA; e

Maj James E. Wells, Força Aérea dos EUA

A Capitão de Corveta Kallie D. Fink, da Marinha dos EUA, é oficial de guerra de informação no Comando de Operações de Informações da Marinha, Maryland. Concluiu o bacharelado em Alemão pela University of Minnesota e o mestrado em Inteligência Estratégica pela National Intelligence University. Serviu, anteriormente, como secretária executiva adjunta do Subcomandante de Operações Navais para o Domínio das Informações (N2/N6).

O Capitão de Corveta John D. Jordan, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, integra a Divisão de Desenvolvimento da Força Conjunta, Estado-Maior Conjunto, como analista de pesquisa de operações em projetos cibernéticos. Concluiu o bacharelado em Engenharia Aeroespacial pela University of Virginia e o mestrado em Pesquisa de Operações pela Naval Post Graduate School. É piloto de CH-46E, tendo, anteriormente atuado em missões de evacuação de baixas no Iraque, de assistência humanitária no Comando do Pacífico dos EUA, e como controlador aéreo avançado no Afeganistão.

O Major James E. Wells, da Força Aérea dos EUA, atua na National Geospatial-Intelligence Agency como chefe dos programas de requisitos conjuntos. Concluiu o bacharelado em Comunicações e o mestrado em Relações Humanas pela University of Oklahoma. Serviu, anteriormente, como chefe de exercícios e planos da 3ª Ala, Base Conjunta de Elmendorf-Richardson, Alasca.

As Operações Cibernéticas Ofensivas (Op Ciber Ofs) se tornaram onipresentes ao longo da última década, e sua inclusão no planejamento deliberado, ou planejamento conjunto para contingências, tem aumentado [Entende-se por *deliberate planning* o planejamento de operações conjuntas para uma contingência militar hipotética. Veja *Joint Publication 1-02 — Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* — N. do T.] Contudo, essa inclusão é, em grande medida, uma formalidade, já que as Op Ciber Ofs são inescrutáveis para quem não as conhece bem. Além disso, o ciclo conjunto de seleção de alvos não leva em consideração suas características específicas. Uma melhor percepção institucional quanto ao tema e a integração dessas operações no ciclo conjunto de seleção de alvos permitiria que os comandantes das forças-tarefas conjuntas (FT Cj) tirassem máximo proveito dessa poderosa capacidade durante o planejamento deliberado.

Entretanto, dois problemas centrais dificultam a efetiva inclusão das Op Ciber Ofs no planejamento operacional deliberado. O primeiro deles é que os estados-maiores de planejamento têm noções equivocadas com respeito às capacidades e limitações das Op Ciber Ofs em um ambiente operacional. Além disso, os estados-maiores não se sentem à vontade com os aspectos altamente sigilosos e tecnicamente complexos do domínio do ciberespaço por não entendê-los. O segundo problema é que as Op Ciber Ofs não se encaixam perfeitamente no ciclo conjunto de seleção de alvos, e sua incorporação no planejamento deliberado requer trabalho e tempo adicionais.

Conceitos Errôneos e Desafios ao Emprego Operacional das Op Ciber Ofs

Entre os diversos conceitos errôneos sobre as Op Ciber Ofs, dois são especialmente importantes. O primeiro é que elas são meios de apoio não letais, que desempenham um papel mínimo nas operações. O segundo é que, como seus detalhes são inescrutáveis em função de sua complexidade técnica ou inacessíveis por

sua classificação de grau de sigilo, não vale a pena tentar empregá-las em um nível operacional.

Conceito errôneo: “São apenas computadores.”

Uma noção comum entre planejadores é a de que as Op Ciber Ofs são meios não letais de atacar as redes de um adversário, com poucos efeitos físicos. Entretanto, ao longo da última década, as Op Ciber Ofs se tornaram mais que apenas um meio de apoio não letal como a guerra eletrônica. Sua natureza e potencial não se transformaram consideravelmente; mas nosso entendimento mudou.

Um sistema de armas revolucionário normalmente tem início como uma arma assimétrica que pode, em condições favoráveis, ser utilizada para enfrentar formas tradicionais de poder militar. Um exemplo histórico é o emprego de armas a pólvora nas mãos dos hussitas, dissidentes religiosos do século XV, que utilizaram armas de fogo primitivas para derrotar cavaleiros com armaduras¹. No século XXI, as capacidades cibernéticas ofensivas podem oferecer aos atores estatais e não estatais uma nova arma assimétrica, a ser utilizada contra sedes de poder tradicionais.

Alguns consideram um incidente ocorrido na Estônia, em 2007, como a primeira ação cibernética ofensiva contra um país. Teve início depois que o governo estoniano removeu um monumento soviético em homenagem à vitória russa sobre os nazistas na Segunda Guerra Mundial². O governo estoniano suspeitou que a Rússia possa ter coordenado ataques cibernéticos de represália contra a infraestrutura digital, comando e controle do governo, instituições financeiras e redes da mídia³. Os ataques maciços bloquearam a troca de e-mails dos órgãos governamentais, publicaram documentos falsos e restringiram consideravelmente o acesso à internet. O “bombardeio” digital durou duas semanas e obrigou um importante banco, o Hansabank, a suspender seus serviços *on-line* por mais de uma hora. Suas perdas foram estimadas em cerca de US\$ 1 milhão⁴. A negação de acesso e paralisação das redes financeiras, da mídia e do governo provocaram confusão e caos sem danos físicos ou destruição. O ataque causou grande prejuízo econômico à Estônia. Foi

muito difícil coordenar uma resposta defensiva porque o ataque foi extremamente disperso. Não havia uma autoridade estoniana que fosse responsável pela defesa de tantos meios cibernéticos diferentes⁵.

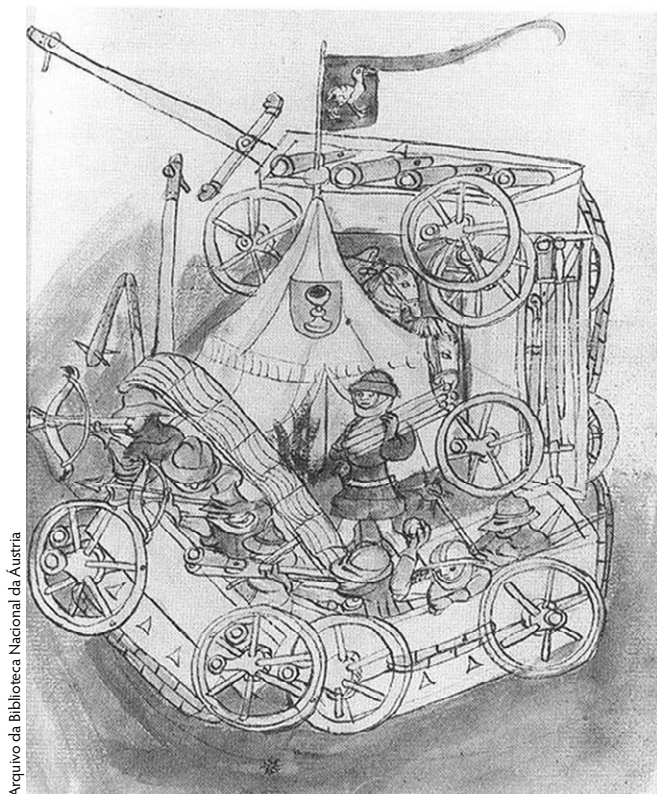
Como novas armas assimétricas são integradas em um arsenal militar convencional. Após utilizar uma nova arma assimétrica com êxito, as Forças militares às vezes a adotam como um complemento ao arsenal militar tradicional. Por exemplo, no século XVI, os exércitos empregaram mosquetes juntamente com lanças e cavaleiros com armaduras. Durante a Guerra Russo-Georgiana, em 2008, alguns especularam que as Forças russas integraram as Op Ciber Ofs a operações tradicionais para aumentar sua efetividade operacional geral. Os russos, evidentemente, conduziram vários ataques cibernéticos, que deixaram as redes do governo e da mídia da Geórgia inoperáveis⁶. Esses ataques abalaram gravemente o comando e controle militar georgiano. Foram sincronizados com a entrada das tropas russas pela fronteira com a Geórgia⁷. Eli Jellenc, especialista em cibernética, afirmou que esse evento representou o “nascimento da verdadeira guerra cibernética operacional”, já que pareceu ser o primeiro

emprego coordenado de ataques cibernéticos e convencionais contra um Estado-nação⁸.

Uma arma complementar pode evoluir e transformar-se em uma arma principal. No início do século XVIII, por exemplo, o mosquete provido de um encaixe de baioneta substituiu a lança como arma universal da infantaria. Em 2010, um *worm* conhecido como *Stuxnet* foi utilizado como arma ofensiva principal para gerar efeitos operacionais tangíveis. Apesar de sua origem desconhecida, o *Stuxnet* foi um programa do tipo “fire and forget” (“dispare e esqueça”), considerado o primeiro “míssil cibernético” do mundo⁹. O programa foi lançado, aparentemente, para sabotar as centrífugas de produção de combustível nuclear iranianas, que poderiam ser utilizadas na fabricação de urânio de qualidade militar mediante a alteração da corrente elétrica¹⁰. Segundo o pesquisador alemão Ralph Langner, o objetivo do ataque pode ter sido destruir o rotor da centrífuga com a vibração — o que poderia provocar sua explosão — ou apenas degradar a produção com o tempo (ao desacelerar e acelerar o motor)¹¹. Embora lançado por meio de um domínio considerado como não físico e não letal, o *Stuxnet* obteve efeitos decididamente físicos ao danificar as instalações nucleares iranianas.

Os exemplos do Irã e da Geórgia mostram a gama de efeitos produzidos pelas Op Ciber Ofs, que englobam desde operações não físicas de inquietação e de informação até danos físicos à infraestrutura crítica. Sem forças ou armas com um contato físico direto, as Op Ciber Ofs podem gerar efeitos operacionais não físicos e físicos. Podem desativar nossos sistemas de defesa antiaérea e nós de comando e controle, abrir ou fechar as comportas de uma represa e destruir ou danificar máquinas industriais, como centrífugas nucleares¹². Assim como as tradicionais armas letais e tangíveis, as capacidades cibernéticas ofensivas podem ser as “flechas” na “aljava” do comandante de uma FT Cj. Podem capacitá-lo a lidar com uma gama de alvos eficientemente, por si só ou em conjunto com outras armas.

Conceito errôneo: “Não as entendo” ou “Não tenho acesso”. As capacidades cibernéticas, especialmente as Op Ciber Ofs, costumam ser envoltas em segredo. São altamente sigilosas porque, por sua natureza, a divulgação dessas operações pode revelar intenções estratégicas e operacionais. Caso obtivesse dados sobre um único alvo de Op Ciber Ofs em desenvolvimento,



Arquivo da Biblioteca Nacional da Áustria

Vagão de hussitas, Alois Niederstätter, século XV.



Foto AP/Vahid Salemi

Técnico iraniano trabalha na Usina de Conversão de Urânio no entorno da Cidade de Esfahan, 400 quilômetros ao sul de Teerã, 03 Feb 07.

uma potência hostil poderia descobrir muitas informações sobre as capacidades cibernéticas norte-americanas e sobre as operações de um comando combatente. [Comandos Combatentes são “Comandos Conjuntos diretamente subordinados ao Secretário de Defesa e ao Comandante em Chefe [...]”. Veja Douglas Bassoli, “Nivelando Conhecimentos sobre o Sistema de Defesa dos Estados Unidos da América”, *Military Review*, versão brasileira, Setembro-Outubro 2011 — N. do T.] Caso descobrissem ser um dos alvos de um plano de operações que incluísse um ataque cibernético contra um nó de infraestrutura, certos inimigos poderiam utilizar a doutrina militar norte-americana para obter algum entendimento do plano. Além disso, caso dados técnicos fossem comprometidos, um adversário poderia utilizá-los para projetar e desenvolver uma arma cibernética destinada a atacar os interesses dos EUA ou de seus aliados.

Além dos desafios relacionados à questão de sigilo, os aspectos técnicos das operações cibernéticas são difíceis de entender para quem não tenha treinamento

técnico. Esse é o caso, especialmente, quando comparadas a sistemas de armas tradicionais. O ciberespaço não é como os domínios físicos tradicionais, onde podemos tocar e ver todos os componentes. Ao contrário, o ciberespaço é, primordialmente, um campo virtual que pode ser manipulado para a obtenção de efeitos no mundo real, nos domínios aéreo, terrestre, marítimo e espacial. É mais fácil visualizar algo como lançar uma bomba contra um alvo do que iniciar um ataque cibernético *multihost* destinado a penetrar uma rede e a enfraquecer ou destruir um sistema crítico¹³.

Marginalização por inacessibilidade.

Independentemente de ser uma questão de dificuldade em entender, em obter acesso ou em empregar capacidades cibernéticas tecnicamente complexas, a inacessibilidade pode marginalizar as Op Ciber Of's mais que as defesas de qualquer adversário. Infelizmente, a inacessibilidade pode gerar apatia entre planejadores operacionais com respeito ao emprego das Op Ciber Of's. Podem considerar “operações cibernéticas” como um jargão que o superior queira apoiar com mera retórica, em vez

de um conjunto de armas e táticas com benefícios tangíveis. Na melhor das hipóteses, as Op Ciber Ofs podem ser marginalizadas, sendo empregadas nas margens das operações, por não serem compreendidas, acessíveis, fáceis de empregar ou consideradas confiáveis.

O ciclo conjunto de seleção de alvos. Além dos conceitos errôneos comuns e das questões de inacessibilidade, certos desafios são inerentes à integração das Op Ciber Ofs no ciclo conjunto de seleção de alvos (veja a figura)¹⁴. Duas fases do ciclo conjunto de seleção de alvos — o desenvolvimento e priorização de alvos e a análise de capacidades — têm o efeito mais significativo nos estágios iniciais do planejamento do emprego operacional das Op Ciber Ofs.

O Comando Cibernético dos EUA (USCYBERCOM) coordena os efeitos cibernéticos desejados contra um alvo, com base nas prioridades do comandante de Comando Combatente Unificado ou comandante da FT Cj. Durante o planejamento de contingência, a fase de análise de capacidades busca fazer a correspondência dos meios e material bélico alocados com o alvo e efeito pretendidos. Após um alvo ser selecionado para ser visado com meios tradicionais, ele é periodicamente considerado durante o ciclo de revisão do planejamento. Não se despendem recursos adicionais para manter acesso ao alvo até que o plano seja executado. Em contrapartida, a seleção de um alvo para as Op Ciber Ofs dá início à alocação e uso imediatos de recursos adicionais. Manter e desenvolver um alvo requer muito tempo. Durante a Operação *Odyssey Dawn* em 2011, as autoridades norte-americanas debateram o uso de Op Ciber Ofs contra a Líbia, mas decidiram não empregá-las por várias razões, principalmente o fator tempo. Analistas do jornal *New York Times* afirmaram que “na realidade, é necessária considerável espionagem digital para identificar possíveis pontos de acesso e nós suscetíveis em uma rede interligada de sistemas de comunicações, radares e mísseis como a operada pelo governo líbio e, em seguida, é preciso escrever e inserir os devidos códigos maliciosos”¹⁵.

Como o ciclo conjunto de seleção de alvos se aplica às Op Ciber Ofs. O primeiro passo para engajar um alvo com as Op Ciber Ofs é obter acesso a ele. Sem acesso físico ou eletrônico, é impossível prosseguir com as Op Ciber Ofs. Um sistema ligado à internet é, em geral, mais acessível, embora possa ser difícil alcançar os componentes visados em função de seu próprio

ambiente de segurança de rede. No caso de um sistema fechado, como o programa nuclear iraniano, seria preciso acesso interno à organização, para colher conhecimentos de primeira mão sobre o ambiente computacional na instalação visada¹⁶. Após adquirirem acesso a um sistema visado, é preciso que as Forças o mantenham enquanto pretenderem atacá-lo. As atualizações de rede ou mudanças no sistema efetuadas durante a manutenção programada do alvo podem fazer com que seja difícil conservar ou recuperar acesso. O risco de se obter acesso a um sistema é que o adversário talvez detecte a invasão por *hackers* muito antes do ataque. O adversário descobriria quais sistemas estariam sendo visados. Além disso, essa descoberta resultaria, sem dúvida, na perda de acesso — e na possibilidade de que o adversário analisasse o ataque para entender as operações cibernéticas norte-americanas e desenvolvesse melhores defesas ou até contra-ataques.

Depois que se ganha acesso, a etapa seguinte é identificar os atributos internos específicos do sistema visado. Os atacantes cibernéticos talvez precisem adquirir o *software* sendo visado a fim de determinar sua natureza e vulnerabilidades. No caso dos sistemas disponíveis comercialmente, isso é algo relativamente fácil de fazer: pode-se comprar o programa. No caso de sistemas raros ou cujo desenvolvimento e uso estejam restritos a um determinado país ou região, as Forças podem precisar adquirir conhecimento interno do ambiente da rede (como pode ter ocorrido com o Stuxnet)¹⁷. Dependendo do sistema a ser atacado, o código pode não ser discutido em inglês. Qualquer que seja o motivo, se o USCYBERCOM for incapaz de obter conhecimentos técnicos sobre o *software* visado, as Op Ciber Ofs não poderão ter seguimento: seria impossível coordenar o devido efeito. O comandante da FT Cj deve considerar esses atributos das Op Ciber Ofs ao priorizar alvos durante o planejamento deliberado.

Após haver coordenado um meio para manter acesso e obtido conhecimentos sobre o sistema visado, o USCYBERCOM poderá então coordenar a aquisição ou desenvolvimento da arma para atacá-lo. Algumas armas concebidas para atacar sistemas operacionais comuns como o *Windows* estão disponíveis comercialmente. Contudo, os sistemas produzidos e utilizados apenas em determinados países geralmente exigem que as Forças desenvolvam armas da estaca zero. Inicia-se um projeto de aquisição de *software*, nos sentidos



Ciclo Conjunto de Seleção de Alvos

técnico e jurídico. Para fins do processo de aquisições do Departamento de Defesa, os projetos de desenvolvimento de *software* são mais complexos que projetos físicos de engenharia¹⁸. O desenvolvimento de uma arma cibernética é um desafio complexo por esse motivo e muitos outros. Após uma arma ser desenvolvida, será preciso manter acesso contínuo ao alvo e monitorá-lo. Os atacantes precisarão impedir que procedimentos rotineiros de manutenção do sistema neutralizem seus esforços até que a arma seja empregada ou até que o alvo seja retirado da Lista Integrada e Priorizada de Alvos (LIPA) da Força Conjunta (*joint integrated prioritized target list* — JIPTL)

Desafios da designação de Forças às Op Ciber Of. Todas essas ações exigem bastante tempo, meses talvez, antes que algo mais que um ataque rudimentar possa ser iniciado com alguma expectativa de êxito. Além disso, dependendo do alvo e de sua acessibilidade,

uma arma talvez precise passar por diversas redes até alcançá-lo. Segundo analistas da ciência forense cibernética, o *Stuxnet* pode ter infectado o ambiente de seu alvo por meio de um dispositivo removível, conectado intencionalmente ou não por um terceiro ou por alguém dentro da própria organização¹⁹. O *Stuxnet* teria exigido um grande número de programadores trabalhando até seis meses para infectar os computadores visados na rede fechada do programa nuclear iraniano.

Atualmente, o USCYBERCOM coordena todas as Op Ciber Of, com a cooperação do devido comando combatente. Isso agrava ainda mais o desafio de fazer a correspondência entre armas e alvos. Não só é preciso que um comando combatente solicite que o USCYBERCOM ataque um alvo, mas cada alvo de sua LIPA conjunta disputa recursos contra os alvos das listas de outros comandos. O USCYBERCOM analisa todas elas, conferindo uma prioridade global aos alvos

individuais e alocando-lhe escassos recursos. Mesmo que o USCYBERCOM considere um alvo como sendo de alta prioridade, o comando pode não contar com os recursos necessários para visá-lo. O USCYBERCOM precisa informar os comandos combatentes e as FT Cj quanto à sua capacidade para atacar os alvos constantes de suas listas.

Análises jurídicas onerosas. Stewart A. Baker, ex-secretário adjunto de Políticas e Tecnologia do Departamento de Segurança Interna sugere que a interpretação jurídica norte-americana das Convenções de Haia reduz a utilidade operacional das Op Ciber Ofs²⁰. Afirma que “advogados por todo o governo levantaram tantas questões sobre obstáculos jurídicos relacionados à guerra cibernética que acabaram deixando nossas Forças Armadas incapazes de combater ou de até mesmo planejar para uma guerra no ciberespaço”²¹.

Parte dessa complexidade jurídica advém da natureza das Op Ciber Ofs. Conforme observado anteriormente, qualquer ataque cibernético, salvo o mais rudimentar, requer a aquisição, desenvolvimento ou modificação de software para gerar os efeitos pretendidos por um comandante de FT Cj. Isso traz ao processo a Diretriz 5000.01 — O Sistema de Aquisição do Departamento de Defesa (*DODD 5000.01 — The Defense Acquisition System*). Essa diretriz requer que a “aquisição de armas e sistemas de armas do Departamento de Defesa dos EUA esteja em conformidade com toda a legislação nacional, tratados e acordos internacionais relevantes”²². No que diz respeito às operações da Força Aérea dos EUA, sua Instrução 51-402 afirma que sua assessoria jurídica conduzirá análises sobre quaisquer novas capacidades cibernéticas (incluindo armas) ou respectivas modificações sendo consideradas para verificar sua legalidade segundo o Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA), a legislação nacional e o direito internacional²³. Um ataque tradicional com mísseis e bombas contra um objetivo precisa ser submetido a análises jurídicas apenas durante a fase de desenvolvimento e priorização de alvos, já que as armas sendo empregadas já passaram pela avaliação exigida durante a aquisição (em conformidade com a Diretriz 5000.01, do Departamento de Defesa dos EUA). Em contrapartida, como as armas cibernéticas empregadas são diferentes para praticamente cada alvo, as Op Ciber Ofs da Força Aérea dos EUA requerem duas análises jurídicas: uma durante a

validação do alvo e outra durante o processo de aquisição. Isso deixa as Op Ciber Ofs à mercê da interpretação mais restrita do DICA por duas equipes diferentes de assessoria jurídica.

Essa limitação, assim como a ambiguidade geral de como o DICA se aplica às operações cibernéticas, criou o que Stewart Baker interpreta como “uma estratégia cibernética que simplesmente omitiu qualquer plano para a condução de operações ofensivas. Aparentemente, estão esperando que todos esses advogados cheguem a um acordo quanto a que tipo de operação ofensiva as Forças Armadas podem organizar”²⁴.

O ciberespaço, incluindo a consciência sobre as Op Ciber Ofs, deve constar do currículo básico de todo oficial.

Soluções

Esclarecendo a percepção das Op Ciber Ofs. O ensino é a chave para mudar a forma como consideramos, planejamos e empregamos as Op Ciber Ofs. O ciberespaço, incluindo a consciência sobre as Op Ciber Ofs, deve constar do currículo básico de todo oficial. O primeiro nível do ensino profissional militar conjunto (*joint professional military education — JPME*) deve incluir os fundamentos da doutrina e operações cibernéticas para todos os oficiais. Os oficiais intermediários e superiores devem estudar e integrar as operações cibernéticas operacionais e estratégicas no planejamento conjunto durante o segundo nível do JPME. Além disso, os cursos “capstone”, ou fundamentais, para novos oficiais-generais, devem incluir instrução sobre as capacidades e limitações das Op Ciber Ofs. O ensino não deve ter como objetivo transformar os oficiais em especialistas cibernéticos, e sim proporcionar-lhes a mesma consciência básica sobre esse domínio que os oficiais em armas combatentes ou de apoio têm em relação a como os que pertençam a outras áreas exercem sua profissão.

Da mesma forma que os detalhes sobre sofisticados sistemas de armas convencionais, as particularidades

das Op Ciber Ofs devem permanecer classificadas em grau de sigilo. Esse é um atributo das operações cibernéticas que deve ser levado em consideração na seleção de alvos: o conhecimento dos processos específicos por meio dos quais são obtidos efeitos cibernéticos devem se restringir aos que necessitem de acesso à informação. A inacessibilidade das capacidades cibernéticas ofensivas — para qualquer um que não trabalhe diretamente em seu desenvolvimento e execução — contribui com um nível de segurança operacional que apoiará a capacidade ao longo do tempo. Além disso, conservar certa inacessibilidade em torno das capacidades cibernéticas ofensivas oferece a opção de disfarçar a intenção operacional. A maioria dos planejadores no âmbito conjunto não conta com os conhecimentos ou com o credenciamento de segurança para saber como fabricar um míssil de cruzeiro Tomahawk da estaca zero. Da mesma forma, não devem poder analisar em detalhe uma capacidade cibernética ofensiva.

Um exemplo desse paradoxo é o vírus de espionagem *Flame*, descoberto em 2012, o qual, acredita-se, circulou pela internet durante cerca de quatro anos antes de ser detectado²⁵. Segundo Debra Van Opstal, o *Flame* “explorou o sistema operacional Windows para gravar áudio, imagens de tela, teclas digitadas e informações de navegação na rede dos computadores infectados”²⁶. Quem quer que tenha decidido empregar o *Flame* provavelmente não conhecia os detalhes de seu funcionamento, mas entendia o efeito pretendido. O *Flame* é apenas mais um exemplo de uma ferramenta cibernética ofensiva difícil de detectar, mas sua natureza complexa oferece uma perspectiva única sobre o nível de detalhe necessário para gerar um efeito cibernético disseminado. O desafio para os estados-maiores de comandos combatentes e da FT Cj é aceitar e operar nesse ambiente sem limites definidos, confiando a busca dos efeitos pretendidos e priorizados ao USCYBERCOM sem compreender os detalhes do processo.

Aperfeiçoamento do ciclo conjunto de seleção de alvos. Para melhor utilizar as capacidades de Op Ciber Ofs, as comissões conjuntas de coordenação da seleção de alvos (*joint targeting coordination boards — JTCBs*) devem mudar a forma pela qual elaboram suas LIPA. Devem coordenar a designação de alvos cibernéticos com o USCYBERCOM. Isso as capacitará a melhorar

o emprego das Op Ciber Ofs e integrar plenamente as capacidades cibernéticas ao tradicional poder terrestre, aéreo e marítimo.

Análise iterativa de capacidades. Toda comissão conjunta de coordenação da seleção de alvos deve incluir um representante da área cibernética, que deve ter paridade com os representantes dos componentes aéreo, terrestre e marítimo da Força Conjunta. O representante do componente cibernético deve apresentar uma lista de designação de alvos cibernéticos à comissão. Quando esta começar a elaborar a versão preliminar da LIPA conjunta com base nas listas de designação de alvos, o representante do componente cibernético poderá coordená-la junto ao USCYBERCOM. Com esses dados, o USCYBERCOM poderá informar à comissão quais alvos são considerados suscetíveis às Op Ciber Ofs, possibilitando que ela defina melhor a LIPA. Além disso, essa prática permitirá que o USCYBERCOM busque possíveis sinergias com seus esforços em curso, relativos a outros planos. Esse intercâmbio de informações contribuirá para a definição da LIPA conjunta e permitirá que a comissão conjunta de coordenação da seleção de alvos integre as Op Ciber Ofs em sua formulação.

Para obter os melhores resultados das Op Ciber Ofs, a comissão também precisa verificar se seus alvos são de longa duração. Precisa concentrar-se nos efeitos necessários, e não em como eles serão gerados. Os alvos precisam ser de longa duração para que o USCYBERCOM possa coordenar os recursos da forma mais eficiente e evitar perseguir objetivos passageiros. Um alvo de longa duração deve persistir durante vários ciclos de revisão de planejamento. Isso confere ao USCYBERCOM tempo suficiente para desenvolver as armas necessárias para engajá-lo com êxito. Além disso, um foco nos efeitos possibilitará que o USCYBERCOM proponha linhas de ação alternativas à comissão conjunta. Isso permitirá que esta última mantenha seu foco no quadro geral das Op Ciber Ofs, em vez de detalhes. O representante do componente cibernético na comissão deve ser mais do que capaz de resolver conflitos e coordenar as Op Ciber Ofs com o resto da LIPA conjunta.

Coordenação da designação global das Op Ciber Ofs. Toda comissão conjunta de coordenação da lista de alvos deve permanecer flexível quanto à sua LIPA, já que a exigência de que o USCYBERCOM forneça apoio em âmbito global significa a possibilidade de

que recursos sejam realocados. Seja por mudanças de prioridade ou outras razões, nem todos os alvos de todas as LIPA serão visados. O USCYBERCOM precisa informar cada comissão sobre o *status* de seus alvos, especialmente quando houver uma mudança de prioridades, já que isso pode ter um efeito significativo sobre a LIPA conjunta de um comando. Cada comissão deve se preparar para essa possibilidade com o desenvolvimento de listas secundárias, que reflitam a falta de acesso a um alvo cibernético. Isso também requer que a LIPA seja continuamente revista e atualizada, e não praticamente esquecida até uma subsequente revisão de planejamento operacional. A ligação direta proporcionada pelo representante do componente cibernético facilita essa questão, mas será necessário que a comissão conduza pesquisa e planejamento adicionais para alcançar o estado final desejado pelo comandante. A tentação de ignorar ou marginalizar as capacidades cibernéticas persiste, é claro, porque utilizá-las causaria frustração e trabalho adicional. A comissão precisa avaliar a possível recompensa oferecida pelas Op Ciber Ofs em relação à carga de trabalho adicional que elas possam acarretar durante o planejamento deliberado. Contudo, a integração das Op Ciber Ofs pode capacitar uma FT Cj a aumentar seu alcance além do que os tradicionais meios de fogo permitiriam e a combinar tais meios para alvos mais adequados.

Análise jurídica unificada. Os desafios jurídicos diante de uma comissão conjunta de coordenação da seleção de alvos parecem intimidantes, mas ela pode tratá-los de um modo que atenda às exigências do Comando Combatente. Embora os detalhes sobre as regras de engajamento e a legitimidade de alvos estejam no campo do direito, essa é uma área subjetiva, especialmente no que diz respeito a novas tecnologias. O emprego de dois processos jurídicos distintos — no processo de desenvolvimento e priorização de alvos descrito na Publicação Conjunta 3-60 e no processo de aquisição tratado na Diretriz 5000.01, do Departamento de Defesa — para aprovar a criação

e emprego de uma arma cibernética é redundante e desperdiça escassos recursos jurídicos.

Em vez disso, o USCYBERCOM deveria conduzir ambas as análises jurídicas. A que é conduzida durante o desenvolvimento e priorização de alvos deveria ser omitida no caso de alvos cibernéticos. O USCYBERCOM deveria conduzir uma análise inicial e uma análise final do DICA em sua coordenação junto à comissão conjunta durante o desenvolvimento da arma cibernética. Além disso, como as armas cibernéticas são projetadas para alvos específicos, a equipe jurídica poderia conduzir tanto as análises exigidas pela Diretriz 5000.01 quanto a validação de alvos. O USCYBERCOM, em coordenação com o representante do componente cibernético, deve dispor dos conhecimentos técnicos especializados para avaliar e ajudar no desenvolvimento da arma. Isso aumentará a efetividade do desenvolvimento e emprego das Op Ciber Ofs. Além disso, como a assessoria jurídica não faz parte do comando combatente, há uma probabilidade menor de que ela se deixe influenciar pelo “pensamento de grupo” ou de que a influência do comando desvirtue o processo.

Conclusão

As Op Ciber Ofs oferecem ferramentas poderosas para um comando combatente ou FT Cj. Contudo, nossos próprios atritos internos — que se manifestam como mal-entendidos, inacessibilidade e processos de evolução lenta — não nos têm deixado tirar pleno proveito dessas capacidades. Nenhuma das soluções descritas é particularmente custosa nem envolvem a compra de equipamentos ou acréscimos à estrutura da força. Ao contrário, têm como foco desenvolver nosso pessoal e nossos processos, a fim de que estejam mais bem preparados para engajar um adversário em todos os domínios. Embora a implementação dessas soluções exija uma ação de longo prazo, postergá-la só agravaria o problema, efetivamente impedindo que os comandantes de FT Cj empreguem Op Ciber Ofs. ■

Referências

1. Saul David, *The Illustrated Encyclopedia of Warfare: From Ancient Egypt to Iraq* (London: DK Publishing, 2012), p. 95.

2. Sascha-Dominik Bachmann, “Hybrid Threats, Cyber Warfare and NATO’s Comprehensive Approach for Countering 21st

Century Threats—Mapping the New Frontier of Global Risk and Security Management”, *Amicus Curiae* 88 (Jan. 2012).

3. Mark Landler e John Markoff, “After Computer Siege in Estonia, War Fears Turn to Cyberspace”, *New York Times* (29 May 2007).

4. Ibid.

5. Joshua Davis, “Hackers Take Down the Most Wired Country in Europe”, *Wired.com* (21 Aug. 2007). Disponível em: http://www.wired.com/politics/security/magazine/15-09/ff_estonia?currentPage=all.

6. James P. Farwell e Rafal Rohozinski, “Stuxnet and the Future of Cyber War”, *Survival: Global Politics and Strategy* 53, no. 1 (Jan. 2011): p. 23-40.

7. Stephen W. Korns e Joshua E. Kastenburger, “Georgia’s Cyber Left Hook”, *Parameters* 38, no. 4 (Winter 2008-2009).

8. Eli Jellenc, apud Iain Thomson, “Georgia Gets Allies in Russian Cyberwar”, *Vnunet.com* (12 Aug. 2008), <http://www.v3.co.uk/v3-uk/news/1997915/georgiaallies-russian-cyberwar>. Veja, ainda, John Markoff, “Before the Gunfire, Cyberattacks”, *New York Times* (12 Aug. 2008), http://www.nytimes.com/2008/08/13/technology/13cyber.html?_r=0.

9. Mark Clayton, “How Stuxnet Cyber Weapon Targeted Iran Nuclear Plant”, *The Christian Science Monitor* (16 Nov. 2010): p. 4.

10. Farwell e Rohozinski, p. 23-40.

11. Ralph Langner, apud Clayton, p. 4.

12. Stephenie Gosnell Handler, “The New Cyber Face of Battle: Developing a Legal Approach to Accommodate Emerging Trends in Warfare”, *Stanford Journal of International Law* 48, no. 1 (Winter 2012): p. 209.

13. Anoop Singal e Ximming Ou, *Security Risk Analysis of Enterprise Net works Using Probabilistic Attack Graphs* (Gaithersburg, MD: NIST Interagency Report 7788, National Institute for Standards

and Technology, U.S. Department of Commerce, Aug. 2011).

14. Joint Publication 3-60, *Joint Targeting* (Washington, DC: U.S. Government

Printing Office [GPO], 31 Jan. 2013), Figure II-2.

15. Eric Schmitt e Thom Shanker, “U.S. Debated Cyberwarfare in Attack Plan on Libya”, *New York Times* (17 Oct. 2011). http://www.nytimes.com/2011/10/18/world/africa/cyber-warfare-against-libya-was-debated-by-us.html?_r=0.

16. Nicolas Falliere, Liam Murchu, and Eric Chien, W32.Stuxnet Dossier (Cupertino: Symantec Corporation, 2011), http://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/media/security_response/whitepapers/w32_stuxnet_dossier.pdf.

17. Ibid.

18. Rene G. Rendon e Keith F. Snider, *Management of Defense Acquisition Projects* (Reston, VA: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 2008), p. 66.

19. Falliere, Murchu e Chien, p. 3.

20. Stewart A. Baker e Charles Dunlap Jr., “What Is the Role of Lawyers in Cyberwarfare?” *ABA Journal* (1 May 2012). http://www.abajournal.com/magazine/article/what_is_the_role_of_lawyers_in_cyberwarfare.

21. Ibid.

22. Department of Defense Directive 5000.01, *The Defense Acquisition System* (Washington, DC: GPO, 12 May 2003), p. 7.

23. U.S. Air Force, *Air Force Instruction 51-402: Legal Reviews of Weapons and Cyber Capabilities* (Washington, DC: GPO, 27 July 2011), p. 2.

24. Baker e Dunlap Jr.

25. Debra Van Opstal, “Aha’ Findings from the Workshop on Securing the Smart Grid: Best Practices in Supply Chain Security, Integrity, and Resilience”, *Center for Critical Infrastructure Protection and Homeland Security* 11, no. 2 (Aug. 2012).

26. Ibid.



A Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados

Melinda Key-Roberts

A Dra. Melinda Key-Roberts é psicóloga e pesquisadora sênior no Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA para as Ciências Sociais e Comportamentais (ARI). Seu trabalho no ARI é concentrado no desenvolvimento e ensino da liderança, com ênfase em estratégias para desenvolvimento e aconselhamento de subordinados. Ela é doutora pela University of Kansas.

Para conduzir operações militares por meio de execução descentralizada, soldados precisam entender a Intenção do Comandante e, a partir de então, determinar a melhor linha de ação para alcançar os objetivos da missão. O sucesso do emprego do conceito de “Comando de Missão” nas operações militares depende de quão bem os soldados e os comandantes subordinados tomam suas decisões no terreno, em circunstâncias que variam rapidamente. A não ser que o Exército prepare seus soldados adequadamente, e a menos que os comandantes estabeleçam um ambiente de confiança e entendimento mútuo, os soldados terão menos probabilidades de tomar boas decisões no ardor da batalha.

O desenvolvimento de subordinados é a responsabilidade principal dos comandantes em todos os níveis de um exército. Eles desenvolvem subordinados de várias formas, entre elas:

- ♦ Construindo um ambiente organizacional positivo;
- ♦ Influenciando o autodesenvolvimento; e
- ♦ Incentivando o crescimento dos subordinados por meio de tutoria, orientação, aconselhamento e delegação cuidadosa de posições, com base no talento individual.

Para desenvolver os subalternos, os comandantes de mais alto escalão precisam de um entendimento completo de seus pontos fortes e fracos, dentro de sua cadeia de comando. Os comandantes que estão conscientes dos pontos fortes de seus subordinados têm maior probabilidade de colocar os soldados em posições que sincronizam com suas capacidades, estabelecendo assim as condições para o sucesso individual e da unidade.

A Doutrina do Exército e Liderança Baseada nos Pontos Fortes

A doutrina é coerente com uma abordagem baseada nos pontos fortes para a liderança. Segundo Gretchen Spreitzer, a premissa subjacente de uma abordagem baseada nos pontos fortes é que a valorização dos pontos fortes, em contraste com o enfoque exclusivamente na retificação das deficiências, cria comandantes subordinados que são capazes de reconhecer e perceber seu pleno potencial¹. Em conformidade com essa teoria, os comandantes em todos os níveis do Exército que se concentram nos pontos fortes e no potencial de seus

subordinados terão melhores condições de gerenciar e desenvolver o talento existente dentro de suas unidades. Ao mesmo tempo, podem construir as capacidades dos subordinados para assumirem papéis de liderança no futuro. Os comandantes que entendem os pontos fortes e fracos de seus subordinados não só estão em uma melhor posição para afetar de forma positiva os soldados individualmente, mas também para influenciar a efetividade organizacional da unidade, pela designação de tarefas e pela seleção de equipes.

Desempenho em Contraste com o Desenvolvimento de Liderança

Quando perguntados sobre maneiras de avaliar os pontos fortes e as áreas para crescimento dos subordinados, os militares se referem ao Sistema de Avaliação de Desempenho do Exército dos EUA. Os processos de avaliação dos graduados e dos oficiais — com seu impacto verdadeiro na progressão de carreira — têm alguma influência no desenvolvimento de subordinados. Contudo, esses processos são planejados principalmente para atestar sobre o desempenho, em vez de promover o desenvolvimento da liderança. Independentemente, as avaliações de oficiais e graduados contribuem pouco ao desenvolvimento de subordinados.

É provável que nenhum sistema estruturado formal de orientação ou tutoria tenha tanto sucesso quanto uma abordagem informal empregada por comandantes perspicazes, interagindo com seus subordinados um ou dois escalões abaixo. Infelizmente, as exigências da liderança moderna tornam difícil encontrar o tempo necessário para se dedicar às atividades de desenvolvimento dos subordinados. No artigo da *Military Review* “Reassessing Army Leadership in the 21st Century” (*Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI*), o autor Jason M. Pape descreve como arranjar tempo para o desenvolvimento dos subordinados — considerado como algo que *deve* ser feito — tende a ceder às exigências, considerando como algo que *tem* que ser feito².

Levando em consideração a tensão entre o tempo disponível e a carga de trabalho típica, este artigo recomenda formas concretas de como o oficialato pode aprimorar o desenvolvimento dos subordinados, no decorrer de suas atividades cotidianas. A meta é ajudar o oficialato a conduzir atividades de desenvolvimento

durante seu trabalho diário, sem acrescentar tarefas morosas à carga de trabalho do comandante. Essas sugestões também ajudarão os comandantes a construir um clima adequado ao desenvolvimento de seus subordinados.

Estratégias Baseadas na Pesquisa

As recomendações para o desenvolvimento da liderança apresentadas neste artigo resumem os temas que emergiram de pesquisas sobre a aplicação da liderança baseada nos pontos fortes em um contexto militar. Como parte dessa pesquisa, o Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA para as Ciências Comportamentais e Sociais, conhecido como ARI [na sigla em inglês], conduziu entrevistas com 41 comandantes do serviço ativo do Exército³. A maioria dos comandantes do Exército entrevistados pelo ARI relatou que estão empregando técnicas baseadas nos pontos fortes de algum modo, frequentemente sem conhecimento explícito dessa teoria de liderança. Não obstante, muitos soldados relataram que acharam as técnicas bem-sucedidas. Este artigo descreve seis maneiras que comandantes do Exército podem desenvolver subordinados, coerente com a teoria da liderança baseada nos pontos fortes:

- ◆ Identificar os pontos fortes.
- ◆ Prover *feedback* individualizado.
- ◆ Utilizar os pontos fortes dos subordinados.
- ◆ Construir e manter um ambiente positivo.
- ◆ Preocupar-se com os subordinados.
- ◆ Conceder autoridade aos subordinados.

Identificando os Pontos Fortes

Para desenvolver um ponto forte, os indivíduos primeiro precisam identificar o que fazem bem e o que precisam melhorar. Embora os indivíduos possam identificar os pontos fortes e fracos por meio de processos formais, também podem usar métodos informais como introspecção. Considerando que as pessoas tendem a gravitar para o que fazem bem, tais coisas como índice de aprendizagem, desejo de participar em certas atividades e satisfação adquirida de tarefas específicas podem prover fortes indicações de talentos subjacentes. Segundo os pesquisadores P. Linley, Reena Govindji e Michael West, outras indicações de que os indivíduos estão usando seus pontos fortes incluem altos níveis de desempenho, aumento de energia e engajamento e um sentido de perder a noção de tempo⁴.

Os comandantes podem ajudar os subordinados a identificar os pontos fortes e fracos. Segundo os soldados entrevistados pelo ARI, comandantes tendem a concentrar-se na formação e na qualificação militar dos subordinados. Quer dizer, eles enfocam as qualificações que o Exército designou aos soldados e não levam em consideração outras habilidades e capacidades que talvez possuam. Simplesmente perguntar aos subordinados o que eles acreditam que fazem bem é uma estratégia simples de identificação dos pontos fortes frequentemente desconsiderada. Outro método para identificar os pontos fortes e fracos que emergiu das entrevistas é a observação e a exposição à tarefa. Observar subordinados “atrás dos bastidores” permite que os comandantes tenham uma visão franca de seu conhecimento, habilidades e capacidades. Como salientado por um participante, um comandante pode aprender muito ao andar no corredor e escutar o que as pessoas falam ou observar as pessoas trabalhando.

O feedback sobre o desempenho do soldado não deve se limitar às avaliações anuais de desempenho e ao aconselhamento obrigatório.

Ao designar tarefas não familiares aos subordinados e prover orientação mínima, comandantes também relataram que aprenderam muito sobre os pontos fortes e fracos dos subordinados. Embora esse método possa ajudar a discernir as habilidades do subordinado, é importante ter em mente o nível de experiência do indivíduo. Dar a um sargento inexperiente, de menor posto/escala, as responsabilidades de um sargento mais antigo talvez termine em resultados indesejados. A meta não é condenar os subordinados ao fracasso, mas designar tarefas não familiares para que possam aprender a cumprir com seu nível de habilidade e posto atuais. Como um soldado entrevistado pelo ARI observou, “Dê [...] a cada tenente pelo menos uma nova missão, de vez em quando, que não seja apenas fora do normal para eles, mas que o desafie a fazer algo

diferente”⁵. A introdução de novas tarefas pode ajudar os subordinados a desenvolver um pensamento crítico e habilidade na tomada de decisão que serão inestimáveis, ao longo de suas carreiras.

Prover *Feedback* Individualizado

Apenas a identificação dos pontos fortes não é suficiente, pois os comandantes precisam saber como aprimorar talentos a um nível elevado de excelência. Nas entrevistas, a técnica mais comumente citada para melhorar os talentos naturais de um subordinado foi o fornecimento de *feedback* individualizado. O *feedback* sobre o desempenho do soldado não deve se limitar às avaliações anuais de desempenho e ao aconselhamento obrigatório. Em vez disso, o *feedback* deve ocorrer tão frequente quanto possível, e deve ser fornecido pelo comandante que trabalha mais estreitamente com o subordinado. O *feedback* pode ocorrer em várias formas, tais como o aconselhamento, orientação, tutoria, ensinamento e avaliação. Como o Ten Cel Thomas E. Graham ressaltou em seu artigo na *Military Review*, “Counseling: An Ignored Tool?” (“Aconselhamento: Uma Ferramenta Desconsiderada?”, em tradução livre), essas técnicas são baratas e frequentemente não levam tanto tempo, ao contrário do que os comandantes pensam⁶. O *feedback* não precisa ser formal. Pode ser tão simples como informar aos indivíduos que fizeram um bom trabalho ou dar conselhos sobre como ficarem mais proficientes em uma tarefa. Contudo, precisa ser autêntico e exato. As frases como “bom trabalho” ou “cometeu um erro crasso” não abordam os pontos fortes ou fracos específicos. Um oficial entrevistado pelo ARI explicou:

Tem que sair um pouco do normal ao se dirigir a eles. Diga: “Ei! É isso que estamos vendo!” [...] e “esta é uma área na qual gostaríamos que você melhorasse!” [...] Em vez de receber uma avaliação anual de desempenho de oficial, quando descubro sobre o problema [minhas áreas para aprimoramento] pela primeira vez⁷.

Graham também comenta com precisão sobre a confiança mútua formada entre comandantes e subordinados quando usam técnicas de *feedback*, tais como aconselhamento, orientação, tutoria e ensinamento⁸. Além disso, o *feedback* individualizado proporciona aos comandantes uma oportunidade de

conectar-se com seus subordinados, tanto pessoalmente, quanto profissionalmente.

Utilizar os Pontos Fortes dos Subordinados

Quase todas as qualidades de liderança descritas pelos soldados entrevistados têm por objetivo prover aos subordinados o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessários para serem bem-sucedidos nos esforços atuais e futuros. Segundo líderes do Exército, a designação de tarefas pelas quais têm afinidade é um dos meios mais bem-sucedidos de criar comandantes de pequeno escalão. Quando indivíduos investem



(Exército dos EUA)

Sgt Erica Rinard, do 1º/185ª Blindada, da Guarda Nacional do Exército da Califórnia, designada na época ao 391º/16ª Brigada de Apoio, é cumprimentada pelo Gen Bda William H. Wade II, Ajudante-Geral da Califórnia, na Base de Operações de Contingência Speicher, 9 Feb 09.

tempo e energia em seus talentos, estão mais propensos a terem êxito. Essas experiências de sucesso são uma importante fonte de informação de eficiência (referindo às crenças de pessoas sobre suas capacidades para vencer), e podem influenciar positivamente o modo

como os indivíduos se sentem, pensam, se motivam e se comportam. Segundo Albert Bandura, colocar indivíduos em situações que aumentam a sua autoeficiência também mostrou resultar em melhorada produtividade e em satisfação no trabalho⁹. As citações seguintes de entrevistas conduzidas pelo ARI demonstram como comandantes aproveitam pontos fortes dos subordinados no Exército:

No final do dia, designaria o tenente que tinha boas habilidades de comunicação a ser o elemento que interagiria em um nível mais complexo com as Forças de Segurança Iraquianas, e o militar completamente inarticulado, mas que poderia arrombar uma porta e fazer incursões, como o homem que geralmente eu designaria para as operações mais cinéticas. Tenho um sujeito que é ótimo — ele é o destaque na aptidão física. O outro é horrível na aptidão física [...] mas [ele é] bom de comunicações. Ele é o meu sargento de comunicações, é como lido com ele¹⁰.

Ao tirar proveito do talento natural de seus sargentos, o comandante do segundo exemplo garantiu que a pessoa mais apropriada conduziu cada tarefa. Embora a necessidade de olhar além da qualificação militar e a Arma de uma pessoa pareça óbvia, é importante ver os subordinados como indivíduos com talentos exclusivamente individual. Soldados são muito mais do que sua experiência militar; entram no Exército com um conjunto de habilidade e talentos que podem ou não serem pertinentes às suas qualificações militares designadas.

O reconhecimento das habilidades e capacidades dos subordinados pode conceder aos comandantes uma vantagem decisiva no cumprimento de tarefas e missões. Os comandantes que entendem a extensão de talentos de seus comandantes subordinados terão mais êxito em manobrar as pessoas dentro da organização para enfrentar a complexidade e a ambiguidade dos desafios atuais. Claro, às vezes o comandante tem de incumbir o próximo subordinado disponível para completar um trabalho. Contudo, quando dada a oportunidade, os comandantes que delegam as tarefas com base no talento têm equipes muito mais eficazes. As seguintes citações das entrevistas conduzidas pelo ARI proporcionam mais exemplos de comandantes aplicando esse método:

Independente do seu posto, seria melhor colocar a pessoa mais competente em qualquer

trabalho que seja para o melhoramento da unidade, se não, está se jogando com as velhas regras do Exército : “você é um cabo, você é um sargento, o sargento está no comando”, isso pode ser prejudicial.

Você precisa de um tipo de líder diferente para situações diversas. Então, se eu tivesse cinco comandantes e cada um deles possuísse um ponto forte específico para que eu pudesse usar de diferentes formas (todos eles não precisam ser formados em muitas áreas, o tipo multiuso). Se é possível empregar tudo isso [que é proporcionado pelo Exército]... acaba-se obtendo uma unidade ou uma operação com sucesso, desde que todas as partes funcionem bem juntas e sincronizadas¹¹.

Como sugerido pelo segundo comandante, seria irracional esperar que todos os soldados sobressaíssem em todas as tarefas, ou soubessem todo possível sobre cada sistema ou organização dentro das Forças Armadas. Os líderes precisam perceber que nos ambientes operacionais complexos atuais, nem eles, nem seus subordinados possuirão todas as habilidades ou conhecimentos necessários para cumprir todas as tarefas. Portanto, bons comandantes cercam-se intencionalmente das pessoas certas para a tarefa à mão. Ao arranjar os subordinados de uma maneira que se aproveite os pontos fortes e se mitigue os pontos fracos individuais e coletivos, os comandantes podem formar comandantes de pequeno escalão capazes, enquanto desenvolvem simultaneamente unidades mais eficientes e efetivas.

Construir e Manter um Ambiente Positivo

Muitos dos soldados entrevistados pelo ARI identificaram técnicas que líderes podem usar para construir e manter um ambiente positivo. As técnicas mencionadas incluem ser acessível, controlar emoções pessoais, tolerar risco e erros (aceitá-los como oportunidades de aprender quando for possível) e estar aberto a ideias de todas as pessoas dentro da organização, independente do posto ou posição. Os psicólogos Caren Baruch-Feldman, Elizabeth Brondolo, Dena Ben-Dayan e Joseph Schwartz relatam que técnicas como essas estabelecem uma base para o crescimento individual, enquanto também reduzem o esgotamento entre os comandantes de pequeno escalão, aumentam a satisfação

no trabalho e levam ao desempenho melhorado de indivíduos e de grupos dentro de uma organização¹².

Os comandantes entrevistados pelo ARI salientaram frequentemente a importância de ouvir todas as perspectivas e permitir que os subordinados expressem opiniões honestas sem medo de represálias. Os subordinados se sentem valorizados quando superiores escutam suas ideias em *briefings* ou reuniões de planejamento de missão. Em contraste, menosprezar um subordinado por uma ideia ou sugestão reprime a criatividade e a resolução de problemas dentro da unidade. A próxima citação das entrevistas do ARI descreve como comandantes em campanha podem estabelecer um ambiente positivo ao permitir discussão e *feedback*:

Eu penso que a capacidade de escutar, não apenas os superiores e as pessoas do mesmo posto, mas também seus subordinados, é essencial para o sucesso. Se você estiver demasiadamente obstinado a ponto de não reconhecer que “Ei ! talvez eu esteja errado, ou outra pessoa tem uma melhor forma de fazê-lo”, independentemente do seu posto ou de quem seja — pode condenar-se ao fracasso... Cada pessoa vai contribuir com algo... para afetar o desempenho da unidade. Então, ser capaz de escutar e ser capaz de entender esses fragmentos de conhecimento [é importante]¹³.

Coerente com pesquisas anteriores, participantes consideravam o controle das emoções como outra ferramenta que comandantes podem usar para cultivar um ambiente de trabalho positivo¹⁴. A disposição e o estado emocional do comandante podem afetar como a unidade opera e frequentemente são contagiantes. Em seu artigo, de 2010, da *Military Review* “Toxic Leadership: Part Deux”, (*Liderança Nociva: Parte II*), os autores George Reed e Richard Olsen salientam que comandantes sofrem, frequentemente, intensa pressão de sua cadeia de comando para cumprir uma meta ou tarefa. Contudo, líderes mais bem-sucedidos são aqueles que evitam que a pressão de cima infiltre sua organização¹⁵. Um soldado entrevistado pelo ARI descreveu como dois comandantes diferentes controlaram suas emoções sob pressão e como cada um afetou sua Unidade:

Eu suponho que qualquer problema ou estresse que ele sofria de cima, ele repassou para

todos no trabalho. [Em contraste com isso,] o segundo homem era melhor mentor porque mesmo sofrendo o mesmo tratamento de cima, ele não o transmitiu aos outros — então isso lhe permitiu conceder autoridade a mais pessoas no trabalho, e eles nunca realmente viram o lado negativo¹⁶.

Em seu artigo, Reed e Olsen identificam um conceito que chamam de *bajulando os superiores e maltratando os subordinados*¹⁷. Eles explicam que pessoas tendem a serem mais atenciosas e afáveis àqueles que assinam seu contracheque — bajulando os superiores — e menos corteses quando interagindo com seus subordinados — maltratando-os. No exemplo acima, o segundo comandante evitou o ciclo de maltratamento dos subordinados. Ao agir como escudo para seus subordinados, esse comandante foi capaz de estabelecer as condições para sucesso dentro de sua unidade.

Para promover um ambiente positivo, os comandantes devem fazer com que seus subordinados saibam que eles apreciam um esforço honesto, mesmo quando acontecem erros. Participantes do estudo relataram que comandantes militares que toleram risco voluntariamente são mais capazes de prover oportunidades de desenvolvimento aos subordinados. Os soldados que trabalham em um ambiente de aprendizado seguro e apoiador têm mais incentivo para praticar novos comportamentos e aprender a partir de seus erros. Como um dos entrevistados observou, conceder aos subordinados a oportunidade de praticar uma tarefa sem pressão também pode gerar grandes ganhos em confiança e capacidade¹⁸. Considerando que é inevitável que erros serão cometidos, comandantes precisam esforçar-se para prover *feedback* construtivo, em vez de comentários embaraçosos ou críticos. Oferecer oportunidades de aprendizagem aos subordinados em que erros não são punidos, mas corrigidos, pode diminuir o risco de fracasso ou de baixas em missões futuras. Permitir que os subordinados tomem decisões, dentro dos limites da Intenção do Comandante, é uma poderosa experiência de aprendizado que também cultiva confiança entre os subordinados e o comandante, como a próxima citação do estudo do ARI demonstra:

Meu comandante de esquadrão [...] estabeleceu os critérios e parâmetros; e eu sabia que eu podia cometer erros. E contanto que eu estivesse dentro de seus limites, ele me



O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior Gen Ex Martin E. Dempsey fala aos soldados e fuzileiros navais designados ao QG da Força Internacional de Assistência à Segurança e ao Campo Eggers em Cabul, Afeganistão, 20 Jul 13.

defenderia se eu me metesse em apuros ou não, ou [ele iria] aceitar o meu erro como uma experiência de aprendizado¹⁹.

Nas operações descentralizadas, é essencial manter um ambiente positivo para o Comando de Missão efetivo. Os comportamentos da liderança (como estar aberto para *feedback*, controlar as emoções e tolerar erros) são essenciais para manter o moral e a efetividade quando as unidades enfrentam tarefas complexas — especialmente quando a liderança direta se opõe à missão atual. Os comandantes precisam ser capazes de medir o nível de comportamentos nocivos em sua organização e esforçar-se a manter um ambiente de trabalho aberto e profissional. Tendo em vista que muitas das estratégias para estabelecer um ambiente positivo incentivam os subordinados a se engajarem em ação independente, elas podem parecer opostas à estrutura militar tradicional. Contudo, o estabelecimento de um ambiente positivo é uma função da liderança de cima para baixo. Quer dizer, o comandante no topo estabelece as regras e limites de comportamento do grupo,

fornece instruções e estabelece uma clara intenção da missão. Além disso, ao permitir a tentativa e tolerar o erro, ao controlar suas emoções e aceitar *feedback* dos subordinados, a liderança superior cria as condições propícias para que ocorra o desenvolvimento.

Além das estratégias para cultivar um ambiente positivo delineadas acima, mais orientações sobre como influenciar o ambiente da Unidade será encontrada na publicação vindoura do ARI *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders*, (“Ambiente: O Guia do Instrutor para Treinamento em Ambiente Ético para Líderes do Exército”, em tradução livre)²⁰. As ações de como avaliar o ambiente, como exemplificar comportamentos e descrever e aplicar padrões, embora discutidas no contexto da ética, se aplicarão ao entendimento e à influência do ambiente no desenvolvimento da unidade.

Preocupar-se com os Subordinados

Assim como o estabelecimento de um ambiente positivo, a preocupação com os subordinados cria as

condições para o êxito individual e da Unidade. A preocupação com os subordinados engloba comportamentos visados para a formação de relacionamentos e de afinidades e pode ter ganhos significativos. Quando subordinados acreditam que seu chefe está interessado neles e nas suas experiências, eles se sentem mais motivados a destacar-se. As práticas como perguntar os subordinados sobre sua família e interesses pessoais, bem como um entendimento de seus problemas pessoais e apoiando quando for possível, assegura que soldados sentem que são uma parte importante da equipe. Normalmente, os soldados obedecerão uma ordem independentemente se conhecem pessoalmente, ou não, o comandante que a deu. Contudo, quando soldados acreditam que são uma parte importante da organização e respeitam seu comandante, muito mais do que apenas o posto ou posição, frequentemente eles vão além das suas obrigações para garantir que não irão desapontar esse chefe.

Tendo em vista que muitas das estratégias para estabelecer um ambiente positivo incentivam os subordinados a se engajarem em ação independente, elas podem parecer opostas à estrutura militar tradicional.

Os comportamentos de liderança visados para desenvolver subordinados são muitas vezes interpretados como preocupação com os soldados. Essa justaposição entre desenvolvimento e preocupação pode ser vista nos seguintes exemplos das entrevistas do ARI:

Se a sua liderança fala com você [...] [apenas] para “marcar os quadrinhos” necessários para mostrar que a ação foi feita, sabe-se que eles não se preocupam com você. É importante para mim saber que meu comandante se importa se meus filhos estão se saindo bem na escola, se estou passando 13 meses no Iraque,

you know, the impact... that this does with children of 5, 7 and 11 years — this type of things. It is important that he knows me as an official, in the same way that I need to know my soldiers recruits.

Mostrar tal interesse naquele soldado, ao desenvolvê-lo, faz com que ele queira permanecer. [Ele pode dizer], “o chefe da esquadra realmente se importa comigo, sinto que estou no caminho certo”²¹.

Um número de comandantes entrevistados pelo ARI exibiram constrangimento sobre demonstrações de interesse e preocupação com os subordinados. Considerando que comandantes militares talvez precisem pedir aos seus soldados que desempenhem tarefas difíceis, ou sejam requeridos a tomar medidas corretivas, eles querem manter apenas relações profissionais com seus soldados. Contudo, exibir interesse e preocupação com subordinados não significa que comandantes precisam estar excessivamente atenciosos ou cultivar relações pessoais não profissionais com seus soldados. Ao contrário, a maioria dos comandantes entrevistados pelo ARI ressaltou a importância de conseguir equilíbrio em seu método de liderança²². Por exemplo, a maioria dos comandantes passará por uma ocasião em que precisarão prover liderança firme e até severa para realizar o trabalho. Em geral, essa estratégia de liderança deve ser reservada para tempos difíceis, quando tem muito em jogo (como situações de combate), e comandantes devem usá-la de uma forma que soldados não as interpretam em termos pessoais. Os indivíduos têm seus próprios estilos de liderança, e algumas pessoas talvez motivem naturalmente seus subordinados com meios rudes. Independentemente da abordagem, a solução é encontrar um estilo de liderança que funcione, e adotá-lo, enquanto mantem uma perspectiva positiva para a organização e para os subordinados.

Conceder Autoridade aos Subordinados

No cerne da teoria de liderança baseada nos pontos fortes está a meta de desenvolver e conceder autoridade aos subordinados para serem líderes independentes, adaptáveis e talentosos. Os comportamentos da liderança, tais como a delegação de tarefas, edificam a confiança, incentivam a independência e

inculcam um sentido de responsabilidade nos subordinados. As estratégias para conceder autoridade aos subordinados coincidem frequentemente com outras funções de liderança descritas neste artigo. Por exemplo, expor subordinados a novas tarefas lhes ajuda a desenvolver novas habilidades. Além disso, permite que os comandantes identifiquem os pontos fortes e fracos de seus subordinados. Assim, designar uma nova tarefa a um subordinado com uma mínima orientação ou interferência é um bom barômetro de talento, bem como uma fonte potencial de autoridade para o comandante de pequeno escalão. As seguintes declarações das entrevistas do ARI demonstram a relação entre a designação de tarefas e a concessão de autoridade aos subordinados:

Eu acredito que se estiver disposto a deixar que os comandantes de esquadra e de seção façam o que devem fazer e aceitem essa responsabilidade, acho que se tornará um líder melhor [...] Se conceder autoridade a esse militar [...] [irá] produzir benefícios[...] Você conseguiu que ele ficasse mais inculcado na Unidade, [ele talvez pense] “Ei! Não sou apenas um ‘puxador de gatilhos’ que faz qualquer coisa só porque me mandam. Tenho uma tarefa, um propósito e a responsabilidade de ficar na Unidade, e eles não podem vencer sem mim”²³.

A concessão de autoridade aos subordinados, por meio de ajudá-los a descobrir e alavancar seus pontos fortes, pode ter muitas vantagens. As pessoas encontram mais prazer e satisfação fazendo coisas em que se destacam naturalmente. A identificação e o uso dos próprios pontos fortes também podem aumentar os níveis de felicidade, realização e confiança no trabalho e em casa. Os subordinados que recebem tarefas positivas e apoio dos superiores e colegas de trabalho têm menos esgotamento e mais produtividade. Além do mais, um militar entrevistado acreditava que a inspiração e a concessão de autoridade aos subordinados, com um sentido de dar-lhe maior responsabilidade, produzia menos problemas de conduta em sua Unidade²⁴. Essas vantagens decorrem em paralelo com a meta do Exército de atrair indivíduos com muito talento, desenvolver militares adaptáveis e manter profissionais de alta qualidade além do prazo de seu alistamento ou comissão inicial²⁵.

Obstáculos à Liderança Baseada nos Pontos Fortes

Embora este artigo advogue com veemência uma abordagem baseada nos pontos fortes para a liderança, o autor reconhece os obstáculos para sua implementação dentro do Exército. Os comandantes do Exército entrevistados pelo ARI reconheceram a importância de entender e utilizar os pontos fortes dos subordinados, porém – enfatizaram também a necessidade de identificar e mitigar os pontos fracos, como demonstrado na próxima citação do estudo:

Acredito que para visar [o] desenvolvimento da liderança, por meio do conceito de pontos fortes, também é necessário identificar os pontos fracos. Não se pode simplesmente dizer que alguém é bom em uma área e não dizer em que área ele é deficiente. E se forem suficientemente ruins, até o ponto em que é necessário documentar o fato, precisa ter um efeito... Precisamos que os comandantes efetuem uma avaliação honesta e façam a difícil tarefa de “marcar o quadrinho”, indicando que o leitor veja o relatório incluído na avaliação de desempenho do oficial²⁶.

Os militares entrevistados pelo ARI indicaram repetidamente que os oficiais que se concentram exclusivamente no *feedback* positivo ou negativo criam problemas sistemáticos para o Exército. Segundo os participantes, quando comandantes passam a maior parte do tempo concentrados nos funcionários de desempenho inferior, eles estão efetivamente excluindo os funcionários excelentes²⁷. Sob essas circunstâncias, os subordinados de desempenho mediano e superior recebem pouco ou nenhum desenvolvimento formal ou informal e talvez até descubram que estão sendo recompensados com mais trabalho. Essa lacuna no desenvolvimento de subordinados — combinada com o fracasso de recompensar militares por seus bons esforços e uma dependência excessiva dos trabalhadores de alto desempenho — provavelmente contribui para o esgotamento, gerando atrito entre os melhores.

Concentrar-se somente nos pontos fortes pode ser tão problemático quanto focar apenas nas deficiências. Comandantes do Exército, cujos trabalhos podem trazer consequências de vida ou morte, não podem fazer vista grossa aos pontos negativos. Eles precisam equilibrar a necessidade de corrigir os pontos fracos com o

desejo de cultivar os pontos fortes dos subordinados. Os exemplos fornecidos pelos entrevistados oferecem um pouco de discernimento em como o oficialato do Exército pode aproveitar e melhorar os talentos dos subordinados, enquanto simultaneamente abordam as áreas de interesse. Por exemplo, um comandante observou: “se eu não sou uma pessoa autoconfiante, [...] encontre algo que faço muito bem e mande-me trabalhar nesse [ponto forte]. [Isso] me dará confiança para trabalhar em coisas que não tenho um bom desempenho”²⁸.

Uma outra dificuldade encontrada por comandantes, quando estão identificando e desenvolvendo as capacidades de seus subordinados, é a alta velocidade das operações do Exército. Embora a liderança do Exército reconheça a importância de desenvolver e orientar comandantes subordinados, os rápidos ciclos de desdobramento e a alta rotatividade de pessoal deixam o aconselhamento e o desenvolvimento de subordinados no fundo da lista de prioridades. Muitos dos oficiais entrevistados pelo ARI disseram que simplesmente não têm tempo para identificar os pontos fortes e fracos de uma pessoa, durante as atividades militares²⁹. Infelizmente, uma vez no teatro das operações, a velocidade e complexidade das operações deixam, com frequência, pouca oportunidade para esforços de desenvolvimento formal.

Segundo Casey Wardynski, David S. Lyle e Michael J. Colarusso do Strategic Studies Institute (Instituto de Estudos Estratégicos), sem suficiente profundidade e amplitude de talento, as organizações encaram uma incapacidade de inovar e enfrentar novos desafios³⁰. Sem o aconselhamento e o desenvolvimento de comandantes de pequeno escalão, é provável que o Exército enfrente uma falta de talento necessário para satisfazer as exigências operacionais do futuro. Considerando que o desenvolvimento de subordinados é chave para a construção de uma forte força combatente do futuro, mais esforço é necessário para entender e abordar a deficiência atual no desenvolvimento e aconselhamento de líderes.

O Caminho à Frente

Os militares entrevistados pelo ARI se referiram repetidamente às interações entre chefes e subordinados como o maior fator contribuinte para o desenvolvimento de subordinados e para o sucesso organizacional. Para obter sucesso, é evidente que os chefes do Exército precisam de estratégias concretas para desenvolver e aconselhar comandantes de pequeno escalão. Este artigo fornece algumas linhas de ação, com base na teoria de liderança centrada nos pontos fortes, apoiadas pelo *feedback* obtido dos subordinados. Em resumo, os comandantes melhorarão a probabilidade de sucesso individual e da Unidade ao:

- ◆ Identificar os talentos e as áreas de crescimento dos subordinados.
- ◆ Prover *feedback* individualizado.
- ◆ Utilizar os pontos fortes dos subordinados.
- ◆ Construir e manter um ambiente positivo.
- ◆ Preocupar-se com os subordinados.
- ◆ Conceder autoridade aos subordinados.

Embora essas estratégias sejam de bom senso e talvez não representem uma descoberta inovadora, a meta deste artigo é aumentar o uso *intencional* das funções efetivas de liderança para desenvolver subordinados. Segundo os militares entrevistados pelo ARI, quando os comandantes se concentram no desenvolvimento de subordinados, a moral e o bem-estar deles melhoram. Os soldados com conhecimento de seus próprios pontos fortes e a autoconfiança para tomar



Militares do Exército dos EUA começam uma marcha com mochila como parte da Competição de Soldado e de Graduado do Ano do Exército dos EUA na Europa, na Área de Instrução Grafenwoehr, na Alemanha, 15 Ago 07.

(Exército dos EUA, Cb Joshua Ballenger)

decisões, baseadas na orientação de seus superiores, estão melhor preparados para adaptar-se aos ambientes operacionais em constante transformação. Ao se concentrar, intencionalmente, no desenvolvimento dos

subordinados usando as estratégias delineadas aqui, os comandantes de alto nível fazem mais do que desenvolver subordinados bem instruídos — eles desenvolvem líderes do Exército do futuro. ■

Referências

1. Gretchen Spreitzer, "Leading to Grow and Growing to Lead: Leadership Development Lessons from Positive Organizational Studies", *Organizational Dynamics* 35, no. 4 (2006): p. 305-15.
2. Jason M. Pape, "Reassessing Army Leadership in the 21st Century", *Military Review* (January-February 2009): p. 95-102. Também publicado na edição brasileira da *Military Review* (Maio-Junho 2009) com o título "Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI": p. 62-70.
3. Melinda Key-Roberts e M. Budreau, "Applications of Strengths-Based Leadership Theory for the U.S. Army (TR 1321)", Fort Belvoir, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, relatório final da pesquisa, de 2011-2012, consistindo em entrevistas de 41 oficiais e graduados.
4. P. Linley, Reena Govindji e Michael West, "Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-Based Leadership", *The International Journal of Leadership in Public Services* 3, no. 4 (2007): p. 44-55.
5. Key-Roberts e Budreau.
6. , Thomas E. Graham, "Counseling: An Ignored Tool?" *Military Review* (May-June 1999): p. 39.
7. Key-Roberts e Budreau.
8. Graham, p. 39.
9. Albert Bandura, "Self-efficacy", *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. Vilanayur S. Ramachaudran (New York: Academic Press, 1994), p. 71-81.
10. Key-Roberts e Budreau.
11. Ibid.
12. Caren Baruch-Feldman, Elizabeth Brondolo, Dena Benda-yan e Joseph Schwartz, "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity", *Journal of Occupational Health Psychology* 7(1) (2002): p. 4-93.
13. Key-Roberts e Budreau.
14. Para obter mais informações sobre emoções no ambiente de trabalho veja, Seth Kaplan, Jose Cortina, Gregory A. Ruark, Kara Orvis, Katie Engel e Krista Langkamer, *Emotions at Work: Leader Knowledge, Skills, and Abilities to Enhance Soldier Performance* (ARI Technical Report No. 1302, 2012); ou Amanda Shipman, Tamara Friedrich, Brandon Vessey, Shane Connelly, Eric Day, Alyssa Schroeder, John Schroeder e Gregory A. Ruark, *Douglass A Model of Emotion Management for U.S. Army* (ARI Research Product No. 2011-03, 2010).
15. George E. Reed e Richard A. Olsen, "Toxic leadership: Part Deux", *Military Review* (November-December 2010): p. 58-64 (publicado na edição brasileira da *Military Review* em Jan-Dez de 2011 com o título "Liderança Nociva: Parte II").
16. Key-Roberts e Budreau.
17. Reed e Olsen, p. 59.
18. Key-Roberts e Budreau.
19. Ibid.
20. Zachary Horn, Kara L. Orvis e Michelle Zbylut, *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders* (Fort Belvoir, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences), em via de publicação.
21. Key-Roberts e Budreau.
22. Ibid.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Para mais informação sobre estratégias para facilitar a satisfação de subordinados no trabalho e em casa, veja, Donald O. Clifton e James K. Harter, "Investing in Strengths", 2003, in Kim S. Cameron, Jane E. Dutton e Robert E. Quinn, eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.), p. 111-21, James K. Harter, Frank L. Schmidt e Theodore L. Hayes, "Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(2) (2002): p. 268-79; ou Gerry L. Wilcove, Michael Schwerine e Tracy Kline "Quality of Life in the U.S. Navy: Impact on Performance and Career Continuance", *Military Psychology* 21(4) (2009): p. 445-60.
26. Key-Roberts e Budreau.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid.
30. Casey Wardynski; David S. Lyle e Michael J. Colarusso, "Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent" *Officer Corp Strategy Monograph Series*, Vol. 3. [Monografia] (2010).



Da esquerda para a direita: Vice-Presidente Lyndon B. Johnson; Assistente Especial do Presidente Arthur Schlesinger Jr.; Chefe das Operações Navais da Marinha dos EUA, Almirante de Esquadra Arleigh Burke; Presidente John F. Kennedy; Primeira Dama Jacqueline Kennedy no Gabinete do Secretário da Casa Branca, Washington, D.C., 5 de maio de 1961.

Lições das Guerras Limitadas

Como Terminar as Intervenções Limitadas Minimizando as Perdas

David C. Brooks

© 2013 David C. Brooks

David C. Brooks prestou 20 anos de serviço no U.S. Foreign Service (Serviço de Relações Exteriores dos EUA). Fala espanhol, polonês e português. É doutor em História Latina Americana pela University of Connecticut e mestre pelo National War College, onde escreveu este artigo. Publicou, ainda, diversos artigos no International Herald Tribune, Marine Corps Gazette, e no The Journal of Latin American Studies.

Este artigo foi originalmente publicado na revista Parameters (Autumn 2013).

Resumo: Este artigo compara três intervenções limitadas — na Baía dos Porcos (1961), em Beirute (1983) e em Mogadíscio (1992-93). Ao usar a ideia de Clausewitz de que a busca da vitória militar precisa estar vinculada a um “propósito político”, este artigo concentra-se na “competência de retirar-se” que permitiu que os Presidentes Kennedy, Reagan e Clinton concluíssem intervenções cujos custos

superaram os benefícios potenciais. Essas intervenções podem instruir os líderes estratégicos atuais, que enfrentarão movimentos terroristas localizados em Estados falidos e em megalópoles do século XXI.

“Quando o dispêndio [...] ultrapassar o valor do propósito político, este deverá ser abandonado [...]”

—Carl von Clausewitz¹

A maioria dos presidentes norte-americanos empregou a força militar acreditando que o resultado seria coberto de êxito. Não obstante, conforme demonstrado nos últimos 50 anos, o uso da força militar pelos Estados Unidos da América (EUA) muitas vezes não conseguiu produzir resultados satisfatórios. Esta análise compara três intervenções dos EUA — na Baía dos Porcos (1961), em Beirute (1983), e em Mogadíscio (1992-93) — que estavam aquém das expectativas dos governos que as iniciaram. Esses três casos, que abrangem quatro décadas e o fim da Guerra Fria, partilham uma quantidade de semelhanças notáveis e sugestivas. Abrangem os problemas não apenas das intervenções limitadas, mas também das operações maiores, incluindo nossos dilemas no Afeganistão e no Iraque, e as prováveis dificuldades nas operações futuras contra agentes terroristas. Cada episódio estudado aqui foi conduzido presidencialmente e empregado uma força militar limitada, como catalisador para as mudanças políticas em um país-alvo. Em cada instância, a sociedade-alvo tinha uma história recente de conflito político-militar e passava pelo que demógrafos chamam de uma “explosão juvenil”, uma curva populacional em favor dos jovens que incluía muitos homens na idade para o serviço militar². Em todas as três ocasiões, o resultado da missão abalou o presidente norte-americano que a autorizou. Por último, em cada situação, o presidente escolheu terminar a operação e diminuir as perdas, em vez de buscar a vitória. O presidente tomou sua decisão quando, de acordo com o teórico militar prussiano Carl von Clausewitz, a operação tinha alcançado o ponto de cruzamento onde seus custos crescentes excederam o valor do seu “objetivo político” original³. Todas as três eram consideradas “desastres” políticos em seu tempo. Não obstante, dois desses presidentes facilmente ganharam a reeleição e, muito provavelmente, John F. Kennedy teria feito o mesmo.

Esta análise argumenta que estudos da arte de guerra norte-americana são demasiadamente “centrados na vitória”. Quando acadêmicos examinam derrotas,

retrocessos ou resultados frustrantes, eles frequentemente usam perspectivas influenciadas pela vitória. Perguntam “O que deu errado?”, conforme tentam encontrar a razão pela ausência da vitória, uma razão que é esperançosamente reversível nas operações futuras. Essa abordagem trata a vitória como uma norma e a frustração militar como uma aberração, uma atitude que corrompe nosso entendimento do conflito e seus resultados imprevistos. Por consequência, embora este comentário esclareça certos problemas clássicos nas intervenções limitadas, ele se concentra nas “competências de diminuir as perdas”, essas capacidades que habilitam os líderes estratégicos a aceitarem um retrocesso tático para evitar que fiquem atolados em um imbróglio prolongado e provavelmente mais custoso.

Os episódios começam quando o presidente recebe a notícia de que sua missão deu errado. O antecedente histórico segue⁴. Por último, este artigo analisa como os três presidentes responderam ao fracasso da missão e relaciona essas respostas aos desafios político-militares recentes e provavelmente futuros.

Kennedy e Playa Girón

Em 18 de abril de 1961, o Presidente John F. Kennedy patrocinou a Recepção Congressista anual. Durante o evento, más notícias chegaram de *Playa Girón* (Praia Giron), o ponto de desembarque para a invasão da Baía dos Porcos. O presidente herdou esse empreendimento. O esquema proporcionou apoio logístico e apoio aéreo limitado a uma brigada de 1.200 exilados treinados pela Agência de Inteligência Central (CIA) que iria desembarcar em Cuba e derrubar Fidel Castro. Kennedy continuara o projeto, mas proibiu uma visível intervenção militar estadunidense.

Antes do anoitecer, a missão dos exilados cubanos estava indo de mal a pior, segundo um conselheiro de JFK⁵. Os pilotos de Castro afundaram dois dos navios de abastecimento dos exilados, encalhando-os na praia. Depois da festa, os conselheiros de Kennedy — incluindo o Vice-Diretor da CIA Richard Bissell, o autor principal da invasão, e o Chefe de Operações Navais

[almirante mais antigo da Marinha dos EUA — N. do T.] Almirante Arleigh Burke — insistiram em iniciar uma intervenção direta. De repente, o novo presidente encarou uma possível guerra em Cuba.

O Vizinho Complexo

Cuba era um alvo difícil. Uma grande ilha com um interior montanhoso que fora governada por quatro séculos pela Espanha e, como consequência, tornara-se uma sociedade caracterizada por divisões acentuadas de raças e de classes. Depois de 1898, Cuba caiu sob a influência norte-americana. A turbulência e a corrupção desenfreada atrapalhavam a política do país. Conforme Cuba entrou na década dos 60, sua sociedade tinha uma leve “explosão juvenil”, com um pouco menos de um terço da população abaixo de trinta anos⁶. As forças rebeldes lideradas por Fidel Castro e Che Guevara chegaram ao poder em 1959, polarizaram Cuba com um programa comunista radical e atraíram o apoio dos jovens, dos pobres, dos camponeses e da população negra do país.

Simultaneamente, a guinada para a esquerda alienou as classes média e alta, muitos das quais fugiram da Ilha. Os Estados Unidos romperam relações com Havana em 1961⁷.

Os Conselheiros de Kennedy em Discordância

Kennedy recebeu seu primeiro *briefing* sobre a Baía dos Porcos uma semana após sua cerimônia de posse. O plano dividiu seus conselheiros, uma cisão representada por Richard Bissell, um oficial da CIA por um lado, e Arthur Schlesinger, o Assistente Especial do Presidente Kennedy, por outro. Bissell estava confiante que os exilados cubanos pudessem derrubar Castro. Sete anos antes, a CIA organizara oficiais dissidentes do exército guatemalteco para derrubar Jacobo Arbenz, o presidente esquerdista do país. A CIA acreditava que podia fazer o mesmo em Cuba⁸. Além do mais, Bissell e o Diretor da CIA Allen Dulles acreditavam que, se os exilados fossem derrotados, Kennedy mandaria uma intervenção norte-americana⁹. Por outro lado, o conselheiro Arthur Schlesinger se preocupava com o fato de que os exilados não tinham um programa político adequado. Quando a CIA entregou o esboço do programa de governo do grupo a Schlesinger, ele percebeu que estava cheio de apelos ao “investidor estrangeiro,

ao banqueiro, ao dono despojado de terrenos, mas [o documento] tinha pouco a dizer ao trabalhador, ao fazendeiro e ao negro”¹⁰. Essas dúvidas foram agravadas por um desafio estratégico ainda maior: antes mesmo dos exilados desembarcarem, seu inimigo sabia da estratégia estadunidense. O companheiro de luta de Fidel Castro, Che Guevara, presenciara o golpe de Estado, de 1954, na Guatemala. Consequentemente, Castro reformou o exército e criou grandes milícias armadas que, segundo se informa, compunham-se de até duzentas mil pessoas¹¹.

Reparar os Danos

Impulsionado a intervir, Kennedy recusou. Ele disse mais tarde que a CIA e os Chefes do Estado-Maior Conjunto “Estavam confiantes que eu cederia [e mandaria adentrar as Forças Armadas dos EUA] [...] Bem, estavam totalmente errados”¹². Embora orgulhoso quando sozinho, Kennedy se mostrava arrependido em público. Ele concedeu uma entrevista coletiva à imprensa onde disse: “A vitória tem mil pais, mas a derrota é órfã”. Depois, em resposta a perguntas detalhadas, Kennedy declarou: “Sou a autoridade responsável do governo”¹³. Uns dias depois, falando com editores de jornais, o presidente sacudiu os punhos retoricamente contra Castro, afirmando que os Estados Unidos interviriam contra mais “penetração comunista” no Hemisfério Ocidental¹⁴.

Essa combinação de sinceridade e sacudida dos punhos funcionou. Kennedy recebeu uma taxa de aprovação de 83% na próxima pesquisa de opinião da Gallup. Perplexo, Kennedy comentou, “Quanto pior faço, mais popular fico”¹⁵. Apesar de sua popularidade, as tribulações do presidente sobre Cuba continuaram. Posteriormente, os Estados Unidos deram a Cuba US\$ 53 milhões, em assistência, para libertar os homens capturados na Baía dos Porcos¹⁶.

Ronald Reagan: Más Notícias de Beirute

Em um sábado, 22 de outubro de 1983, o Presidente Ronald Reagan estava no campo de golfe Augusta National¹⁷ quando o Conselheiro de Segurança Nacional Robert McFarlane ligou, informando que um homem suicida dirigira um caminhão cheio de dinamite e o arremessou contra o quartel dos Fuzileiros Navais em Beirute, e 241 deles tinham morrido¹⁸.

Como que isso aconteceu? As Forças dos EUA tinham entrado no Líbano para prevenir o conflito, não sucumbir nele. Israel invadira o Líbano em 6 de junho de 1982 com o objetivo de eliminar a Organização para a Libertação da Palestina (OLP). Contudo, o ataque israelense atraiu uma severa crítica internacional. Sitiada, a OLP buscou uma saída e os Estados Unidos contribuíram com tropas para uma operação multinacional para resgatar os membros da OLP¹⁹. Tudo se passou tranquilamente e 15.000 combatentes da OLP partiram para a Tunísia e as forças multinacionais se retiraram²⁰.

O sucesso, porém, provou ser efêmero. Em setembro, dois golpes consecutivos abalaram o Líbano. Em 14 de setembro, o Presidente libanês Bashir Gemayal, um cristão maronita e aliado dos EUA, foi assassinado. Entre 17 e 19 de setembro, a milícia falangista libanesa massacrrou 700 refugiados palestinos em território controlado por Israel²¹. Em 29 de setembro, o Presidente Reagan enviou 1.200 fuzileiros navais de volta a Beirute como objetivo de “prover uma força de interposição” para que o governo libanês pudesse pacificar o país²².

Muitas Sociedades, Um Estado

O Líbano tinha uma longa história de divisão étnico-religiosa²³. Todos os grupos principais do país — cristãos maronitas, muçulmanos sunitas e xiitas e drusos — possuíam linhagens, lealdades e pontos de vista religiosos distintos. A vitória israelense em 1948 e a expulsão da OLP pelo Rei Hussein do Jordão, em 1970, compeliram os milhares de palestinos para o interior do Líbano, aumentando a mistura volátil. Desesperado para controlar a OLP, o governo libanês pediu ajuda de Damasco e, assim, os sírios expandiram sua influência. Em 1975, uma guerra civil estourou e os cristãos foram colocados contra os muçulmanos²⁴. Na realidade, a luta era multifacetada, com tanto os israelenses quanto os sírios apoiando facções locais²⁵. Antes de 1983, a luta já havia destruído muito de Beirute. A divisão religiosa compeliu a violência, mas até mais marcante do que no caso de Cuba, os fatores demográficos alimentaram o conflito. Com mais de um terço da população abaixo da idade de 30 anos e pelo menos um quarto com menos de 20 anos, havia bastantes recrutas para as facções sectárias, e esta mesma “bolha de juventude” foi garantida para pressionar o sistema social contra qualquer tentativa de governança nacional²⁶.

Uma Missão Impulsionada por uma Visão

Ao mandar os fuzileiros navais de volta ao Líbano, o Presidente Reagan, o Secretário de Estado George Shultz e o Conselheiro de Segurança Nacional Robert McFarlane estavam motivados por uma visão mais ampla para a paz no Oriente Médio. Na tragédia do Líbano, eles viam possibilidade. Reagan esperava que a paz no Líbano criasse uma “oportunidade dourada... para alcançar um acordo de longo prazo”²⁷. O governo implementou um plano que ofereceria aos palestinos um território semiautônomo federado com o Jordão²⁸.

Onde alguns viam oportunidade, contudo, o Secretário de Defesa Caspar Winberger enxergava perigo. Ele não percebeu um interesse vital norte-americano no Líbano e se opôs ao desdobramento²⁹. No final, a missão foi executada, embora com cuidado. Cerca de 1.500 fuzileiros navais assumiram posições no aeroporto de Beirute e regras de engajamento rígidas governaram suas operações.

Embora acolhidos inicialmente, as relações dos fuzileiros navais com vários grupos libaneses logo começaram a piorar. Em outono de 1982, as Forças dos EUA reforçaram o Exército libanês em sua luta contra os aliados sírios, dissipando efetivamente qualquer noção da neutralidade dos fuzileiros navais³⁰. Em 16 de abril de 1983, um veículo carregado de explosivos explodiu na Embaixada dos EUA, matando dezenas de funcionários norte-americanos e libaneses³¹. Mais tarde, em 25 de outubro, uma segunda bomba, levada também por um veículo, desferiu o golpe fatal que destruiu o quartel dos fuzileiros navais. A missão de manutenção da paz tornou-se um massacre.

Reagan Responde

O ataque a bomba devastou e enfureceu o Presidente Reagan. Não obstante, ele viu pouca razão para retaliar o ato já que, em suas palavras, era “difícil estabelecer [...] quem era responsável”³². Reagan falou à nação em 27 de outubro de 1983 e nesse discurso ele teve uma sorte extraordinária, pois apenas dois dias antes, os Estados Unidos haviam invadido Granada. Anos depois, o Secretário Shultz observou como as imagens da vitória de Granada contrabalançaram as más notícias de Beirute³³. Fora de Granada, “o Grande Comunicador” mostrou o seu melhor naquela noite. Ele explicou por que motivo enviara os fuzileiros navais



Foto oficial do CFN dos EUA.

A explosão do prédio dos fuzileiros navais em Beirute, no Líbano, produziu uma grande nuvem de fumaça, visível a quilômetros de distância, 23 Out 83.

ao Líbano, assumindo a responsabilidade pela tragédia. Reagan citou Beirute, Granada e a derrubada pelos soviéticos de um avião de passageiros coreano para mostrar que o mundo estava cheio de perigo, clamando pelo engajamento estadunidense continuado no Oriente Médio³⁴.

Durante os seguintes meses, os fuzileiros navais se entrincheiraram no aeroporto e depois se deslocaram para navios posicionados no litoral. Os Estados Unidos empreenderam ataques aéreos e bombardeios de encouraçados contra posições sírias, mas não iniciaram retaliação alguma específica pelo ataque a bomba do quartel dos fuzileiros navais. Em uma confrontação com os sírios, fogos antiaéreos abateram duas aeronaves estadunidenses. Os sírios capturaram, ainda, o piloto Capitão-Tenente Robert O. Goodman da Marinha dos EUA e o detiveram entre dezembro de 1983 e janeiro de 1984, quando ele foi libertado e entregue ao Reverendo Jesse Jackson³⁵. Em março, o Presidente Reagan retirou os fuzileiros navais. Como ele escreveu depois: “Nossa política não estava funcionando. Não podíamos [...] correr o risco de mais um ataque suicida... [e] ninguém queria comprometer nossas tropas a uma guerra total no Oriente Médio”³⁶.

Clinton e Mogadíscio

O Presidente Clinton alterou sua rotina de domingo, em 2 de outubro de 1993. Tipicamente, ele frequentava uma igreja metodista, mas nesse dia ele foi para uma missa especial na Catedral de



Departamento de Defesa

O quartel dos fuzileiros navais dos EUA antes do ataque suicida em outubro de 1983.

St. Matthew³⁷. Enquanto ele escutava o sermão, seus assistentes monitoravam as últimas notícias na Somália. As tropas americanas estavam no país como parte da missão UNOSOM II da Organização das Nações Unidas (ONU) para conduzir uma campanha de socorro contra a fome. Durante algum tempo, o poder militar da missão, a Força-Tarefa *Ranger* (FTR), buscara Mohammed Farah Aidid, um senhor da guerra somali recalcitrante cujos seguidores tinham matado 24 militares, integrantes das tropas da paz do Paquistão³⁸.

Depois do ato religioso, Clinton voltou à Casa Branca e se reuniu com seus conselheiros. Os relatos de Mogadíscio viraram deploráveis. Em vez de capturar Aidid, a Força-Tarefa *Ranger* encontrara forte resistência. A milícia somali matara seis americanos e o combate se alastrou. Em resposta, Clinton estourou, dizendo: “Não posso acreditar que estejamos sendo dominados por esses vagabundos”³⁹. George Stephanopoulos, o Conselheiro Sênior sobre Políticas e Estratégia de Clinton, concordou com o presidente. A intervenção dos EUA salvara milhares de somalis ao garantir acesso à assistência alimentar. Agora, em vez de prover segurança, as tropas americanas estavam presas e sucumbiam as baixas no labirinto de Mogadíscio.

Terra dos Clãs

A Somália era uma sociedade empobrecida, mas não tão simples. As afiliações de clã e subclã dominavam a cultura do país⁴⁰. O espírito de guerreiro



Vista aérea de um helicóptero dos Fuzileiros Navais dos EUA ao sobrevoar área residencial de Mogadíchio durante uma patrulha para buscar sinais de hostilidades. Essa missão era em apoio direto à Operação *Restore Hope*, 1 Dez 92.

dos homens somali dava poder ao sistema de clãs. O acadêmico britânico I. M. Lewis investigou as raízes do individualismo militante dos homens somali até a sua história como pastores que cultivava um sentido de que cada um tinha que depender de si mesmo e de seu clã para defender sua família e seu rebanho⁴¹. A história da Somália sustenta a leitura de Lewis. No início do século XX, o país produziu um herói da resistência anticolonial muçulmana: Mohammed Abdullah Hassan. Apelidado de “Mulá Louco”, Hassan lutou contra os britânicos, os italianos e os etíopes, entre 1900 e 1920. Por um tempo, ele estabeleceu um Estado muçulmano no interior da Somália. Um homem letrado, Hassan uma vez enviou uma carta debochada aos seus perseguidores britânicos que era bem semelhante a um poema japonês sobre guerreiros somalis.

Eu gosto da guerra, você não [...] O país não serve para você. Se quiser madeira e pedra, pode consegui-las em abundância. Também há muitos amontoados de formigas. O sol é muito quente⁴².

Com o tempo, os britânicos derrubaram o Estado muçulmano do Mulá Louco empregando o poder aéreo. Mesmo assim, nunca capturaram Abdullah Hassan⁴³.

Desde o tempo do líder religioso, a Somália camaleou entre a anarquia e o domínio de um homem forte. Nove anos depois de obter a independência em 1960, o General de Brigada Mohammed Siad Barre assumiu o poder durante um golpe de estado, governando com mão de ferro por duas décadas. Em janeiro de 1991, Barre foi forçado a abandonar o poder pela oposição que, por sua vez, se fragmentou em facções com a sua saída. O caos resultante levou à fome e os chefes de clãs passaram a usar o controle da comida como arma. Antes de 1992, o sofrimento no país virou internacional, atraindo a atenção das Nações Unidas e dos Estados Unidos⁴⁴. Apesar das péssimas condições, a Somália apresentava a “explosão juvenil” mais dramática dos casos estudados aqui, com cerca de um terço da população abaixo da idade de 20 anos, uma estatística deplorável em um país de fortes tradições militares e

de clãs⁴⁵. A pressão cresceu sobre as Nações Unidas e sobre o governo Bush cobrando uma resposta ao horror em desenvolvimento no Chifre da África.

Negociação e “Desarmamento Leve”

A primeira missão à Somália da ONU (UNOSOM I, de abril a dezembro de 1992) fracassou porque suas forças militares não podiam lidar com os senhores da guerra locais, como Mohammed Farah Aidid (nunca houve um efetivo maior do que 1.000 homens desdobrados no terreno). Na esteira do fracasso da ONU, o governo relutante de Bush considerou suas opções e o Conselheiro de Segurança Nacional Brent Scowcroft exprimiu a melhor demonstração de descrença quando, durante uma reunião ele disse: “Claro, podemos entrar [...] Mas como poderemos sair?”⁴⁶

Não obstante, Washington cedeu à pressão internacional e organizou uma nova Força-Tarefa Unificada (UNITAF), liderada pelos Estados Unidos e sancionada pela ONU, que desembarcou em 5 de dezembro de 1992. A UNITAF era composta por 37.000 soldados de 14 países, incluindo 25.000 americanos. A força-tarefa reforçada militarmente foi combinada com um método largamente diplomático. O Presidente Bush enviou o Embaixador Robert Oakley à Somália que negociou com senhores da guerra dos clãs, em particular Mohammed Farah Aidid. O Embaixador Oakley considerava tais negociações como uma necessidade pragmática, e os senhores da guerra estavam longe de serem modelos de políticos habilidosos, mas não eram necessariamente antiamericanos em sua ideologia. Não havia esforço algum, através do uso da força, para desarmar os clãs⁴⁷. Essa abordagem — uma forte presença militar, negociações com senhores da guerra e “desarmamento leve” — trouxe uma paz relativa a Mogadíscio, entre março e junho de 1993⁴⁸.

Expansão Lenta da Missão ou um Salto Radical?

Com as condições estabilizadas, o Secretário-Geral da ONU Boutros Boutros-Gali queria que as Nações Unidas assumissem uma missão ampliada que incluía: desarmamento completo, recolocação dos refugiados e a restauração “da lei e da ordem por toda a Somália”⁴⁹. Para esse fim, a UNOSOM II assumiu o controle em maio de 1993. Um general turco chefiou a operação, com o Almirante de Esquadra americano Jonathan

Howe agindo como o representante especial de Boutros-Gali. A UNOSOM II era muito menor do que a UNITAF, com um máximo de 12.000 militares⁵⁰.

As relações entre a ONU e os somalis, particularmente Aidid, se precipitou sob a UNOSOM II. Aidid não respeitava a ONU, enquanto Boutros-Gali e o Almirante Howe consideravam o chefe de clã um fora-da-lei⁵¹. Depois de uma incursão abortada na estação de rádio de Aidid, em 5 de junho de 1993, as forças da ONU atacaram vários centros de poder dele⁵². Alguns dias depois, o comandante da ONU disseminou um cartaz de “Procura-se” que ofertava uma recompensa de US\$ 25.000 pela cabeça de Aidid, efetivamente fazendo-o “O Inimigo Público Número Um” para a missão da ONU⁵³.

Enquanto as Forças da ONU/EUA buscavam o senhor da guerra mais procurado de Mogadíscio, o governo Clinton procurava diminuir a exposição na Somália, retirando armas pesadas e, no início de outono, negando pedidos por blindados e aeronaves AC-130 armados. Conforme a frustração sobre a caça de Aidid cresceu, os comandantes dos EUA receberam ajuda pela da Força-Tarefa *Ranger*. Em quatro de outubro, a FT *Ranger* atacou de surpresa o quartel-general de Aidid em uma operação lembrada como “Black Hawk Down,” (conhecida no Brasil com o título do filme “Falcão Negro em Perigo”)⁵⁴.

A história da Batalha de Mogadíscio é bem conhecida⁵⁵. Para este estudo, apenas os aspectos principais que contribuíram para a derrota estadunidense são relevantes. Primeiro, as táticas aeromóveis dos EUA não surpreenderam os somalis, que tinham visto as tropas americanas usarem tal abordagem várias vezes antes⁵⁶. Segundo, os somalis, provavelmente com assistência islamista, colocaram temporizadores nas granadas dos lança-rojões para usar contra helicópteros. Empregando essa tática, os milicianos de Aidid abateram dois *Blackhawks* da FT *Ranger*⁵⁷. Finalmente, a FT enfrentou um problema sociológico. Uma vez começados os disparos, somalis armados atacaram de todos os lados, usando crianças como observadores de tiro e mulheres como escudos humanos⁵⁸. Embora o tiro individual distorcesse a taxa de baixas nos dois lados — os Estados Unidos perderam 18 soldados, com um capturado (o piloto de helicóptero Mike Durant), enquanto os somalis perderam entre 500 e 2.000 — quando a mídia global transmitiu

as imagens de turbas somalis arrastando o cadáver de um soldado americano pelas ruas, a missão foi vista como um fracasso⁵⁹.

Clinton Responde

Em 6 de outubro, a equipe de segurança nacional de Clinton se reuniu. Os comandantes em Mogadíscio queriam caçar e capturar Aidid⁶⁰. Não obstante, Clinton se recusou. Ele temia que, mesmo se Aidid fosse capturado, Washington “seria o dono da Somália, e não havia garantia que podíamos restaurá-la [...]”⁶¹. Clinton enviou o Embaixador Oakley para negociar pela libertação de Mike Durant, o que ele conseguiu após 11 dias de discussões⁶². As Forças dos EUA aumentaram e o governo Clinton impôs uma data limite de seis meses para uma retirada. Em 7 de outubro de 1993, Clinton se dirigiu à nação, prometendo que os Estados Unidos sairia da Somália “sob as nossas condições”. Ao concluir, ele disse, “Nossa missão, a partir daqui, é aumentar nossa força [...], tirar nossos soldados e trazê-los para casa”⁶³. Antes de março de 1994, todas as forças americanas tinham saído de Mogadíscio.

Além das Lições Tradicionais

As três intervenções analisadas compartilham certas tendências. Primeiro, em todos os casos o presidente não “pesquisou profundamente” e não questionou rigorosamente o plano de missão, antes de sua execução. Todos os três presidentes eram líderes com preferência a “não interferir”, algo que Kennedy e Clinton se arrependeram e prometeram que nunca repetiriam. Em Cuba e na Somália, os oponentes dos EUA entenderam as estratégias e táticas empregadas contra eles e, assim, puderam frustrá-las. Tanto Beirute quanto a Somália foram vítimas da “expansão da missão” (ou melhor, de um salto radical da missão), conforme os objetivos políticos se expandiram sem os meios necessários para cumpri-los. Em todos os casos, fatores sociólogos subverteram os planos dos EUA: A milícia de Castro e as arenas de combate urbano em Beirute e em Mogadíscio favoreciam as forças locais. Finalmente, a situação de cada presidente foi dificultada por uma crise de reféns: Kennedy teve que resgatar os exilados cubanos; Reagan teve que depender de Jesse Jackson para libertar o piloto da Marinha Goodman; e Clinton mandou o Embaixador Oakley para negociar a recuperação de Robert Durant.

Nenhum desses incidentes é apontado como lições tradicionais, no sentido de se constituírem erros táticos facilmente corrigíveis que, por sua execução, a vitória teria sido atingida. Em vez disso, representam sintomas clássicos (e talvez fatais) das intervenções que deram errado. No ponto de vista deste autor, cada uma dessas intervenções tinha penetrado no que economistas chamam de “a área de rendimento decrescente”. Até mesmo um assalto anfíbio perfeito não teria superado a milícia de Castro nessa etapa militarizada inicial da revolução liderada por ele. Um quartel até mais protegido em Beirute não teria permitido que os fuzileiros navais controlassem os crescentes grupos sectários do Líbano. E se Clinton tivesse continuado a caçar Mohammed Farah Aidid, sua captura não teria sido garantida e o resultante do combate, embora quase com certeza tenha favorecido os Estados Unidos na taxa de mortes, também provavelmente teria multiplicado os inimigos entre as abundantes milícias de Mogadíscio.

Embora se possa culpar os três presidentes por principiar essas operações, eles merecem crédito por reconhecer — posteriormente — que essas intervenções tinham entrado na fase operacional, onde os crescentes custos tornaram os seus objetivos políticos originais demasiadamente arriscados ou fora do alcance⁶⁴. Ao enxergar mais dificuldades no caminho à frente e nenhum ponto final natural, todos esses presidentes diminuíram suas perdas. Na esteira, todos provaram ser “grandes comunicadores” que formularam “narrativas de retirada” efetivas em que explicaram suas decisões de retirar e aceitaram responsabilidade pelas derrotas que ocorreram. Finalmente, todos retoricamente sacudiram os punhos contra seus inimigos e em duas das situações aumentaram as forças, mesmo quando formularam planos para trazer as tropas para casa.

Antecedentes sugerem que presidentes precisam deliberar meticulosamente ao considerar intervenções cheias de promessas (uma nova Cuba, paz no Oriente Médio e uma Somália ordeira) e carentes de meios. Em todos os incidentes, uma “explosão juvenil” garantiu que os Estados ou entidades políticas em via de fracasso, os quais os Estados Unidos queriam apoiar (todos eles com pouca chance de sucesso: um governo cubano dominado por exilados e regimes estabilizados no Líbano e na Somália), tivessem um excesso de clientes para satisfazer e, mais importante,

seus inimigos tivessem uma fonte ampla de recrutas. Em dois dos casos, os contextos urbanos (Beirute e Mogadíchio) esconderam oponentes dos EUA e amorteceram a potência de fogo estadunidense. Em Beirute e na Somália, parecia que os adversários dos EUA estavam indiferentes ao número de baixas. Os radicais libaneses atingiram a si mesmos com suas bombas. E em Mogadíchio, anos depois, o filho de Mohamed Farah Aidid comemorou publicamente a “vitória” somali de 1993 contra os EUA (apesar da distorção do número de baixas e do fato de ele ser um antigo fuzileiro naval dos EUA)⁶⁵.

Vale a pena lembrar essas experiências porque é improvável que as intervenções limitadas desapareçam. A luta contínua contra o terrorismo — combinada com o fator da exaustão resultante das recentes guerras longas no Afeganistão e no Iraque — pode criar condições nas quais operações do tipo descrito aqui devam ser consideradas (de fato, conforme a publicação deste artigo, a França está intervindo contra islamistas no Mali). Os casos descritos aqui nos lembram de como tais operações podem possibilitar uma variedade complexa de problemas, tais como: atuação em áreas urbanas que reduzem o emprego da potência de fogo; a probabilidade que baixas infligidas nos adversários inspirem a luta, em vez de diminuírem a vontade de lutar; a resistência local; e a dificuldade em reconhecer os atos de terrorismo. De fato, em um mundo onde o crescimento populacional alimenta a urbanização frenética, esses fatores podem voltar com força.

Uma personagem principal que emerge desses três eventos, e cujo papel insinua possíveis intervenções limitadas no futuro, é o Embaixador Robert Oakley. Sua abordagem pragmática para a manutenção da paz na Somália, que envolvia manter “diálogo constante e observação estreita sobre um adversário obstinado como Aidid”, bem como sobre os outros senhores da guerra, reduziu a violência e melhorou a situação⁶⁶. Depois, quando a missão subsequente da ONU e suas autoridades norte-americanas designaram Aidid “o Inimigo Público Número Um” (quando ele era um de vários senhores da guerra somalis), a situação deteriorou em confrontos, combates e a tomada de reféns. O pragmatismo de Oakley em empreender negociações com uma pessoa como Aidid é considerada moralmente ambígua, mas merece uma análise

mais aprofundada do que este artigo pode prover. Não obstante, nas operações futuras, o trabalho de Oakley pode proporcionar um modelo para o tipo de facilitador presente no local adaptado para o senhor da guerra, com uma reputação questionável; alguém que possa viabilizar resultados “bons o suficiente” para aumentar as possibilidades para os prováveis sucessos limitados que uma intervenção limitada pode produzir⁶⁷.

Embora as intervenções apresentadas fossem distintas e pequenas em escala, suas histórias também trazem à luz problemas que afetavam operações muito maiores. Por exemplo, a expansão da missão (ou salto radical de missão/transformação de missão) foi uma grande influência, tanto na guerra no Afeganistão, quanto na do Iraque, conforme as operações, originalmente dedicadas a um conceito de “mudança de regime” de prazo curto, se transformaram em esforços de construção nacional de várias agências por décadas. Do mesmo modo, nesses casos, as forças militares iniciais desdobradas provaram ser demasiadamente pequenas para as várias tarefas à mão, requerendo subseqüentes escaladas militares nos dois países⁶⁸. Além disso, chefes estratégicos nas intervenções de grande escala — como com os presidentes estudados aqui — frequentemente enfrentam o problema de rendimento decrescente e têm de decidir quando o resultado é “bom o suficiente” para trazer as tropas para casa⁶⁹. Da mesma forma que este artigo considera Kennedy, Reagan e Clinton, um maior estudo também pode considerar e comparar os Presidentes De Gaulle (Argélia), Nixon (Vietnã) e Obama (Iraque, Afeganistão) como líderes estratégicos que também enfrentaram um dilema de continuar ou sair em um nível muito mais alto de escala e de importância militar.

No final, as decisões tomadas pelos Presidentes Kennedy, Reagan e Clinton provaram ser lógicas. Suas histórias devem instruir líderes do futuro que, embora talvez planejem a vitória, também provavelmente terão de controlar retrocessos, particularmente em um mundo com mais megalópolis e, no mínimo, potencialmente com mais populações radicalizadas. Ao empreender uma intervenção em sociedades turbulentas, o líder estratégico precisa, nas palavras sábias de Brent Scowcroft, não apenas “saber entrar”, mas também como — e quando — sair. ■

Referências

1. Carl von Clausewitz, *On War*, trans. e ed. Michael E. Howard e Peter Paret (Princeton NJ: Princeton University Press, 1976), p. 92. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRM) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret — N. do T.]
2. Jack A Goldstone, Eric P. Kaufmann e Monica Duffy Toft. *Political Demography: How Population Changes are Reshaping International Security and National Politics* (Oxford: Oxford University Press, 2012), p. 5.
3. Carl von Clausewitz. *On War*, p. 92.
4. Graham T. Allison, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (New York: Little Brown, 1971).
5. Kenneth O'Donnell citado in Peter Wyden, *Bay of Pigs: The Untold Story* (New York: Simon and Schuster, 1979), p. 268.
6. Sobre a faixa demográfica de Cuba em 1960, veja United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Population Pyramids of the World from 1950-2100*, disponível em: <http://populationpyramid.net/Cuba/1960/>.
7. Sobre o estilo de liderança de Castro, veja Edward Gonzalez, *Cuba Under Castro: The Limits of Charisma* (New York: Houghton Mifflin) 1974. Para antecedentes históricos de Cuba e sua relação complicada com os Estados Unidos, veja Louis A. Pérez, *Cuba and the United States: Ties of Singular Intimacy* (Athens: University of Georgia, 2003).
8. A frase "mudança de regime" é um termo mais recente, mas parece que se aplica aqui. Sobre o golpe de Estado patrocinado pela CIA na Guatemala em 1954, veja Kinzer, Stephen e Schlesinger. *Bitter Fruit: The Story Of The American Coup In Guatemala* (Boston, Harvard University Press, 2005) e, Richard. Immerman, *The CIA in Guatemala: The Foreign Policy of Intervention* (Austin: University of Texas, 1983).
9. Para a opinião de Allen Dulles que o presidente pode reduzir as restrições da operação, veja Lucien S. Vandembroucke, "The Confessions of Allen Dulles: New Evidence on the Bay of Pigs", *Diplomatic History* 8, no. 4 (1984): p. 369; para a opinião de Richard Bissell sobre o mesmo assunto, veja Richard M. Bissell, "Response to Lucien S. Vandembroucke, 'The Confessions of Allen Dulles: New Evidence on the Bay of Pigs,'" *Diplomatic History* 8, no. 4 (1984): p. 380.
10. Arthur M. Schlesinger Jr., *A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House* (Boston: Houghton Mifflin, 1965), p. 260.
11. Jon Lee Anderson, *Che Guevara: A Revolutionary Life* (New York: Grove Press, 1977), p. 142-145; Jorge G. Castañeda, *Compañero: The Life and Death of Che Guevara* (New York: Knopf, 1997), p. 69-71; Wyden, *Bay of Pigs*, p. 323.
12. Robert Dallek, *An Unfinished Life: John F. Kennedy 1917-1963* (Boston: Little, Brown and Company, 2003), p. 365.
13. David Greenberg, "The Goal: Admitting Failure Without Being a Failure", *The New York Times*, 14 Jan. 2007, disponível em: http://www.nytimes.com/2007/01/14/weekinreview/14green.html?_r=0; também veja: "The American Presidency Project", *The President's News Conference*, 21 Apr. 1961, disponível em: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=8077>.
14. Edward T. Folliard, "Bay of Pigs", *The Washington Post*, 21 Apr. 1961, disponível em: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/national/2000/popup0421.htm>.
15. Dallek, *An Unfinished Life*.
16. A assistência chegou na forma de alimentos para bebês e medicina, que foi trocada pelos exilados cubanos exilados. "The Bay of Pigs", da *John F. Kennedy Presidential Library and Museum*, disponível em: <http://www.jfklibrary.org/JFK/JFK-in-History/The-Bay-of-Pigs.aspx>.
17. Ronald Reagan, *An American Life: The Autobiography* (New York: Simon and Schuster, 2011). Kindle Edition.
18. Ronald Reagan, *An American Life*. O caminhão e sua carga explodiu com uma força estimada de 12.000 libras de TNT; Thomas Collelo, ed. *Lebanon: A Country Study* (Washington DC: Library of Congress, 1989), p. 207.
19. David Howell Petraeus, "The American Military and the Lessons of Vietnam: A study in Military Influence and the Use of Force in the Post-Vietnam Era", (tese de PhD, Princeton University, 1987), p. 173.
20. Ibid., p. 174.
21. Ibid., p. 176.
22. Adam B. Lowther fornece um excelente resumo da desintegração do Líbano. Adam B. Lowther, *Americans and Asymmetric Conflict* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2007), p. 5; acesso em 6 abr. 2013, do banco de dados da Praeger Security International Online database, disponível em: <http://psi.praeger.com.ezproxy6.ndu.edu/doc.aspx?d=/books/gpg/C9635/C9635-538.xml>.
23. Kamal Salibi, *A House of Many Mansions: The History of Lebanon Reconsidered* (Berkeley: University of California, 1990), p. 173.
24. Lowther, *Americans and Asymmetric Conflict*, p. 1-4.
25. Elizabeth Picard, *Lebanon: A Shattered Country* (New York: Holmes and Meier, 1988), p. 148.
26. Para uma representação gráfica da distorção da idade da população lebanesa em 1980, veja United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Population Pyramids of the World from 1950-2100*, disponível em: <http://populationpyramid.net/Lebanon/1960/>.
27. Reagan, *An American Life*.
28. , Robert C. McFarlane, *Special Trust* (New York: Cadell and Davies, 1994), p. 212.
29. Caspar Weinberger, *Fighting for Peace* (New York: Warner Books, 1990), p. 146.
30. Timothy J. Geraghty, "25 Years Later: We Came in Peace", *U.S. Naval Institute Proceedings*, 134/10/1, 268 (2008): p. 3.
31. Reagan, *An American Life*; Lowther, *Americans and Asymmetric Conflict*, p. 7.
32. Reagan, *An American Life*.
33. George Shultz, *Turmoil and Triumph: Diplomacy, Power, and the Victory of the American Ideal* (New York: Scribner and Sons, 1995). Kindle Edition.
34. Discurso televisionado do Presidente Ronald Reagan aos Estados Unidos, 27 out. 1983, *The Beirut Memorial Online: They Came in Peace*, disponível em: <http://www.beirut-memorial.org/history/reagan.html>.

35. Veja *Ebony Update*, May 1987, disponível em: http://books.google.com/books?id=Gp2ts_89clMC&pg=PA124&lp-g=PA124&dq=robert+o.+goodman&source=bl&ots=v98S-VE95ks&sig=-G2aengBDNJ8wBvDqJubg110i8&hl=en&sa=X&ei=ulRfUf38DYSJ0QHmu4GgBw&sqi=2&ved=0CE0Q6AEwBw#v=onepage&q=robert%20o.%20goodman&f=false.
36. Reagan, *An American Life*.
37. George Stephanopoulos, *All Too Human: A Political Education* (New York: Little, Brown and Company, 2000), p. 211. Kindle Edition.
38. Ibid., p. 212.
39. Ibid., p. 214.
40. Loan Lewis, *Blood and Bone: The Call of Kinship in Somali Society* (Lawrenceville, NJ: Red Sea Press, 1994).
41. John L. Hirsch e Robert B. Oakley, *Somalia and Operation Restore Hope: Reflections on Peacemaking and Peacekeeping* (Washington DC: Institute of Peace Press, 1995), p. 4.
42. Andrew Cockburn, "Somalia: A Failed State?" *National Geographic Online*, July 2002, disponível em: <http://ngm.national-geographic.com/ngm/0207/feature3/>.
43. O assim chamado "Mulá Louco" morreu de gripe (influenza), em dezembro de 1920. Abdisalam M. Issa-Salwe, "The Failure of The Daraawiish State, The Clash Between Somali Clanship and State System", (Documento apresentado no 5th International Congress of Somali Studies, dezembro de 1993, Thames Valley University, London, UK), disponível em: <http://www.somaliawatch.org/archivemar03/040629602.htm>.
44. Joshua L. Gleis, *Withdrawing Under Fire: Lessons Learned from Islamist Insurgencies* (Washington DC: Potomac Books, 2011), p. 62.
45. Para a pirâmide populacional da Somália em 19990, veja United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Population Pyramids of the World from 1950-2100*, disponível em: <http://populationpyramid.net/Somalia/1990/>.
46. Gleis, *Withdrawing Under Fire*, p. 63.
47. Ibid.
48. Jonathan Stevenson, *Losing Mogadishu: Testing U.S. Policy in Somalia* (Annapolis: Naval Institute Press, 1995), p. 90.
49. The UN Refugee Agency, *Resolution 814* (1993). Adotada pelo Conselho de Segurança em sua 3188a Reunião, em 26 de março de 1993, disponível em: <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3b00f21143.html>; para a alegação de Boutros-Gali e o Almirante Howe de que a Somália precisava de um "desarmamento completo", veja, Robert F. Baumann; , Lawrence A. Yates; e, Versalle F. Washington, *My Clan Against the World, US and Coalition Forces in Somalia 1992-1994* (Ft. Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 100-101; para uma perspectiva doméstica sobre a mudança da UNITAF para a UNOSOM II, veja Hirsch e Oakley, *Somalia and Operation Restore Hope*, p. 101-114.
50. Gleis, *Withdrawing Under Fire*, p. 67.
51. Aidid guardou, no coração, ressentimento pessoal contra Boutros-Gali, um diplomata que Aidid suspeitava que apoiara seu antigo inimigo de muitos anos, o ditador somali Siad Barre. Veja Baumann, Yates e Washington, *My Clan Against the World*, p. 118.
52. Baumann, Yates e Washington, *My Clan Against the World*, p. 125.
53. *Frontline Interview with Admiral Jonathan Howe*, disponível em: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/ambush/interviews/howe.html>.
54. O termo "Black Hawk Down" ("Falcão Negro em Perigo") é o título do livro clássico sobre a batalha de Mogadíscio por Mark Bowden, Mark Bowden. *Black Hawk Down: A Story of Modern War* (New York: Penguin Books, 1999).
55. O melhor relato táctico é Bowden, *Black Hawk Down*.
56. Stevenson, *Losing Mogadishu*, p. 94.
57. Baumann, Yates e Washington, *My Clan Against the World*, p. 144.
58. Ibid., p. 147.
59. Stevenson, *Losing Mogadishu*, p.94-95; Gleis, *Withdrawing Under Fire*, p. 73. Sobre os cadáveres sendo arrastados pelas ruas, veja Bowden, *Black Hawk Down*, p. 398.
60. Bowden, *Black Hawk Down*, p. 379-380.
61. William Jefferson Clinton, *My Life* (New York: Alfred A. Knopf, 2004), p. 551.
62. Bowden, *Black Hawk Down*, p. 401-402.
63. William Jefferson Clinton, *Address on Somalia* (7 out. 1993) (Charlottesville, VA: University of Virginia, The Miller Center), disponível em: <http://millercenter.org/president/speeches/detail/4566>.
64. Carl von Clausewitz, *On War*, p. 92.
65. Ron Kampeas. "From Marine to Warlord: The Strange Journey of Hussein Farrah Aidid", *Associated Press*, 11 Feb. 2002, disponível em: http://www.boston.com/news/daily/11/somali_warlord.htm.
66. Hirsch e Oakley. *Somalia and Operation Restore Hope*, p. 157.
67. Muito da instrução diplomática envolve aprender o protocolo das relações entre Estados governados pela Convenção de Viena. Fazer a diplomacia entre participantes, como subestados/não Estados (milícias, facções, senhores da guerra), é provavelmente uma arte em si mesma que necessita um estudo mais amplo. Oakley proporciona um excelente exemplo.
68. Sobre a escalada de tropas no Iraque, veja Ricks, Thomas. *The Gamble: General Petraeus and the American Military Adventure in Iraq* (New York: Penguin, Random House, 2009). Sobre o Afeganistão, veja Chandrasekaran, Rajiv. *Little America: The War Within the War for Afghanistan* (New York: Alfred A. Knopf, 2012).
69. A frase "bom o suficiente" é derivada do "bom o suficiente para o Afeganistão", uma avaliação que os Estados Unidos e seus aliados da OTAN supostamente fizeram sobre as possibilidades no país em 2012. Veja COOPER, Helen e SHANKER, Tom. "U.S. Redefines Afghan Success Before Conference", *The New York Times*, 17 May 2012, disponível em: <http://www.nytimes.com/2012/05/18/world/asia/us-redefines-afghan-success-before-conference.html?smid=pl-share&r=0>.



Existe Motivo para Estudos sobre a Paz em um Currículo Centrado na Guerra do Futuro?

Maj (Res) Thomas G. Matyók, Exército dos EUA, e
Cathryne L. Schmitz

O Maj Thomas G. Matyók, da Reserva Remunerada, é professor adjunto e diretor de estudos de pós-graduação do Programa de Estudos do Conflito e da Paz na University of North Carolina em Greensboro. Atualmente, é professor pesquisador visitante no Instituto das Operações de Manutenção da Paz e de Estabilização do Exército dos EUA (U.S. Army Peacekeeping and Stability Operations Institute). É bacharel pelo Montclair State College e mestre pela Chapman University e pela University of Saint Mary. Seu doutorado em Análise e Resolução de Conflitos é pela Nova Southeastern University.

A doutora Cathryne L. Schmitz é a diretora do Programa de Estudos do Conflito e da Paz e uma professora no Departamento de Assistência Social na University of North Carolina em Greensboro. É mestre pela University of Washington e doutorada em Assistência Social pela Ohio State University.

Uma nação que faz uma enorme distinção entre seus acadêmicos e seus guerreiros terá o seu pensamento construído por covardes, e seus combates realizados por tolos.

— Sir William Francis Butler

As variáveis das realidades políticas, sociais e econômicas nos Estados Unidos da América (EUA), bem como no resto do mundo, sugerem que o Exército dos EUA precisará reavaliar como cumprirá as futuras missões militares. Em um artigo, de 2012, da *Foreign Affairs*, o Chefe de Estado-Maior do Exército, General de Exército Raymond Odierno, argumenta que o Exército atual precisa fazer uma transformação em áreas críticas que afetam o tamanho da Força, seu material e sua instrução¹. O Gen Ex Odierno também defende que o Exército precisa assumir uma definição mais ampla sobre o campo de batalha. As missões futuras podem envolver, por exemplo, assistência às vítimas de desastres naturais, restauração da ordem em Estados fracassados ou Estados em via de fracasso e confronto com Forças não estatais. Dentro deste contexto, pode-se afirmar que, para o desenvolvimento bem-sucedido da paz em campanha, são necessárias competências de maior amplitude. Desta forma, este artigo contribui com uma nova narrativa, que aborda o devido papel da instrução sobre a transformação e o gerenciamento de conflitos, dentro de um contexto militar.

A Área de Estudos sobre Paz e Conflito

Como uma área de estudos acadêmicos, a Paz e o Conflito tem mais de 50 anos de duração. O campo possui uma base ativa de acadêmicos, um crescente conjunto de literatura sobre a disciplina, um currículo estabelecido e uma tradição pedagógica que inclui instrução na sala de aula, aprendizagem vivencial, estágios e programas de estudos no exterior. Os acadêmicos e professores da área buscam entender as causas de conflitos e analisam as formas de se evitar e de transformar situações de conflito. Buscam construir sistemas sociais e sociedades pacíficos e justos. Atingem essas metas ao formarem especialistas e interagirem com

formuladores de políticas e com a comunidade mais ampla, formada por organizações governamentais e não governamentais, criando um ambiente harmonioso para o gerenciamento de conflitos. Os Estudos sobre Paz e Conflito utilizam uma forma de estudo centrada na prática, com acadêmicos e estudantes envolvidos ativamente em várias formas de trabalho de campo.

A Ciência sobre a Paz e a Pesquisa sobre a Paz são áreas de estudos acadêmicos que estão crescendo rapidamente e que são orientadas para o gerenciamento de conflitos, construção da paz e o desenvolvimento das intervenções apropriadas. Os acadêmicos não são unidos pela ideologia ou pela perspectiva política, mas por um comprometimento ao entendimento das causas do conflito violento e à busca de soluções efetivas e sustentáveis para os problemas do mundo que sejam sem o uso da violência. O currículo dos Estudos da Paz e do Conflito abrange uma ampla gama de assuntos relacionados com a paz, conflito, violência, justiça, desigualdade, mudança social e direitos humanos. A área de estudos e a prática correspondente são hoje aplicadas em todos os níveis de conflito, desde o interpessoal até o global². Por se tratar de um novo campo de estudos e de prática, a forma e a terminologia da disciplina têm se expandido e se transformado, passando de um quadro amador para um profissional. De fato, muitos praticantes hoje acreditam que o conflito não é *resolvido*; em vez disso é transformado como parte de um processo criativo. Como resultado, a *transformação de conflitos* avançou como a construção principal, formando o campo de estudos³.

O gerenciamento formal de conflitos, como parte de uma estratégia deliberada de desenvolvimento da paz, remonta ao Reino de Mari, em 1800 a.C., quando reis empregavam a mediação e a arbitragem com regularidade para resolver conflitos⁴. A partir desse tempo, o gerenciamento de conflitos e a resolução de conflitos foram empregados como práticas formais e informais para lidar com disputas menores e com conflitos mais amplos.

De fato, os Estudos da Paz e do Conflito preparam indivíduos para uma ampla gama de carreiras. Os graduados tornam-se negociadores, mediadores, autoridades governamentais, professores, administradores

de empresas, ativistas e profissionais em organizações focadas em direitos humanos, resolução de disputas, proteção do meio ambiente, direito internacional e desenvolvimento humano e econômico. Hoje em dia, programas reportam, incidentalmente, um aumento no número de veteranos militares matriculando-se em programas de Estudos da Paz e do Conflito — graduação e pós-graduação. A quantificação dessa tendência, contudo, exigirá mais pesquisa.

As Contribuições dos Estudos da Paz e do Conflito para a Instrução e o Desenvolvimento Militares

Os Estudos da Paz e do Conflito devem ser integrados propositalmente em todos os níveis do currículo de instrução profissional do Exército. O programa, como parte da instrução e treinamento militar profissional, pode reduzir o tamanho das forças necessárias ao proporcionar habilidades administrativas e de transformação de conflitos ao pessoal militar e civil. Isso pode ser um multiplicador de força. Em um ambiente de poucos recursos, estudos sobre a paz e a instrução sobre o gerenciamento de conflitos requerem pouco, no que diz respeito aos meios necessários.

Gen Ex Odierno (*U.S. Army Chief of Staff* — Comandante do Exército dos EUA) declara que o Exército atual está se preparando para responder ao conflito como uma Força flexível, com base na crescente complexidade das contingências presentes em todo o mundo⁵. A Força precisa estar preparada para enfrentar uma gama de desafios, incluindo a crescente necessidade para a prevenção e o gerenciamento de conflitos regionais. Dentro deste contexto, os Estudos da Paz e do Conflito estão inigualavelmente posicionados para contribuir para o desenvolvimento de uma ampla variedade de respostas⁶.

Conforme um conjunto de abordagens é desenvolvido, é necessária uma narrativa equilibrada com respeito à intervenção militar. Ela deve incluir uma discussão sobre o policiamento e o desenvolvimento da comunidade, com menos concentração na segurança nacional e mais na segurança humana e na proteção de indivíduos⁷. Segundo o *Human Security Report 2005* (“Relatório de Segurança Humana de 2005”, em tradução livre), 95% dos conflitos violentos são intraestatais. A natureza dos conflitos internos implica que as forças militares precisam manter proficiência em capacidades,

além das usadas para guerras interestatais (entre nações) de grande escala⁸.

A criação de espaço para esses estudos no desenvolvimento profissional militar tem muitas possibilidades, como a inclusão de pessoal militar nos programas existentes de Estudos da Paz e do Conflito, e a inclusão desse assunto dentro dos sistemas profissionais de instrução civil e militar. Propomos que os processos que contribuem para a construção da capacidade para satisfazer as necessidades humanas complementem as atividades de prevenção e de gerenciamento de conflitos. A aprendizagem é multidirecional, com profissionais militares proporcionando mais uma dimensão de entendimento e crítica aos Estudos da Paz e do Conflito e a sua aplicação como parte de uma estratégia ampla de construção e desenvolvimento da paz. Em outras palavras, militares têm muito para contribuir para os Estudos da Paz e do Conflito.

Com demasiada frequência, indivíduos acreditam que apenas suas boas intenções são tudo que é necessário para o sucesso na resolução de conflitos e na construção da paz.

A Construção da Paz e a Participação das Forças Armadas

Alguns certamente discordarão com nossa sugestão de que existe um devido papel para os Estudos da Paz e do Conflito na instrução militar profissional. Civis talvez julguem isso como uma forma de “dormir com o inimigo.” Acreditamos que esse seja um ponto de vista limitado. Se a guerra é um negócio sério demais para ser deixada apenas nas mãos dos generais, argumentamos que, da mesma forma, a paz é importante demais para ser tratada apenas por aqueles sem experiência militar, pois integrantes das Forças Armadas podem apoiar sobremaneira um processo decisório. A criação de uma paz justa, sustentável e duradoura é o negócio de todos;

certamente, é o negócio daqueles que estão *no terreno*. Todos aqueles envolvidos no *estabelecimento*, na *manutenção* e na *construção* da paz devem ser acolhidos na mesa de conversação sobre o *desenvolvimento* da paz.

Louis Kreisberg observa que como “o campo de Resolução de Conflitos tem se desenvolvido, ele oferece muitas estratégias e métodos que são relevantes para os partidários de uma luta, bem como para os intermediários, buscando mitigar os conflitos destrutivos”⁹. A resolução de conflitos, um componente da transformação e gerenciamento de conflitos, é mais do que negociação e mediação. O foco está nas respostas ao conflito que são induzidas contextualmente e baseadas na teoria e na experiência prática. Quando discutimos a paz, falamos sobre o estudo das condições que avançam o desenvolvimento abrangente e sustentável dentro dos contextos políticos, econômicos e culturais. O gerenciamento e a transformação de conflitos abordam as atividades locais que previnem a perda da paz.

O desenvolvimento da paz precisa mais do que boas intenções. Com demasiada frequência, indivíduos acreditam que apenas suas boas intenções são tudo que é necessário para o sucesso na resolução de conflitos e na construção da paz. A experiência mostra outra coisa. O desenvolvimento efetivo da paz exige a participação de peritos em conflitos. Uma paz justa, sustentável e duradoura é trazida à existência por meio de trabalho árduo, sendo que o domínio da habilidade e a presença de indivíduos capazes de dar respostas transdisciplinares para o conflito e para a violência são essenciais.

A abordagem esboçada aqui com o objetivo de integrar os Estudos da Paz e do Conflito na instrução profissional do Exército é baseada em três níveis que se correlacionam com os níveis estratégico, operacional e tático da guerra. Nossas definições aqui apresentadas não espelham exatamente as encontradas na doutrina do Exército; em vez disso, são usadas para construir uma abordagem que complementaria a doutrina existente.

A construção estratégica da paz é baseada na análise do conflito. É muito inclinada para o

entendimento e o desenvolvimento da teoria da fundação da paz. Os estudantes seguem uma abordagem interdisciplinar para conduzir análise, inicialmente nos níveis mais altos do conflito, seguido da paz social e regional e das operações de paz.

A construção operacional da paz engloba todos os níveis e une os aspectos teóricos da construção da paz, encontrados no nível estratégico, com as abordagens táticas para a transformação e o gerenciamento de conflitos. Os estudantes, no desempenho profissional, integram a teoria com as respostas práticas para o conflito. A teoria se transforma em desempenho profissional, e o *feedback* do desempenho profissional refina a teoria, em um ciclo constante de aperfeiçoamentos. O foco no nível operacional é a construção das instituições e das estruturas da paz, tais como os centros de justiça comunitária, programas de instrução em transformação e gerenciamento de conflitos e atividades de justiça transicional.

A construção tática da paz ocorre, principalmente, no micronível. A construção tática da paz inclui contextos interpessoais, de caráter pessoal e comunitário. Essa é a hora da verdade, quando os estudantes realmente obtêm experiência prática na transformação de conflitos e na construção da paz. As habilidades como mediação, negociação, resolução de problemas em grupo, práticas restaurativas, construção comunitária e facilitação são componentes principais de um currículo de estudos de conflito no nível tático.



O 2º Ten Paul Knudtson conversa com um ancião no centro da aldeia Shah Joy durante uma *shura* (reunião) na Província de Zabul, do Afeganistão, 26 Jan 11.

(Sgt Brian Ferguson, Força Aérea dos EUA)

O Currículo

A busca da paz se vincula ao etos militar representado no lema da Academia Militar dos Estados Unidos, “dever, honra, país”. Recomendamos um currículo influenciado por esse etos. Os Estudos da Paz e do Conflito podem contribuir para um novo tipo de força, conforme a recomendação do Gen Odierno de que Unidades militares, no futuro próximo, talvez precisem ser configuradas baseadas na especialidade¹⁰. Perguntamos, “Por que não uma Unidade especializada em gerenciamento de conflitos? O que pode ser incluído em um currículo de Estudos da Paz e do Conflito? Quais competências podem ser abordadas? Essas perguntas podem influenciar um amplo diálogo em relação à construção da paz, dentro de um contexto militar.

O livro *Just policing* (“Apenas Policiamento”, em tradução livre) introduz uma abordagem para a transformação e gerenciamento de conflitos configurada de forma semelhante a uma metodologia empregada pelo Serviço de Polícia Metropolitana em Londres. Os integrantes da Unidade dependem, principalmente, de suas habilidades na resolução de conflitos para lidar com problemas dentro das comunidades. A palavra *serviço* substitui *força*, como uma forma de se comunicar neste novo papel, dentro de um novo contexto militar. As forças armadas podem ser mantidas em reserva, sendo empregadas como uma forma de contribuir para uma resposta à escalada do conflito. Gerald W. Schlabach recomenda que os programas de Formação de Oficiais da Reserva [nas universidades civis dos EUA — N. do T.] devam desenvolver relações mais estreitas com os programas de estudos da justiça e da paz e, ainda, que essa colaboração deva criar “grupos de pesquisa para o ‘transarmamento’ das formas de defesa, potencialmente letais e militares, para uma defesa não violenta baseada na proteção de civis”¹¹.

A linguagem e, talvez mais importante, o diálogo contínuo são essenciais. O desenvolvimento de uma linguagem comum para os Estudos da Paz e do Conflito pode contribuir para uma integração perfeita das organizações humanitárias nas operações de paz. A competência compartilhada em uma linguagem comum pode ajudar a derrubar as barreiras da desconfiança que, às vezes, existem entre profissionais militares e organizações humanitárias. A integração de Estudos da Paz e do Conflito no desenvolvimento profissional do Exército também pode contribuir para uma maior integração

com as organizações humanitárias, não governamentais, que estão cada vez mais presentes nos conflitos que extrapolam os limites das nações.

O Desenvolvimento de Habilidades

Connie Peck observa que conhecimento e desempenho profissional precisam influenciar um ao outro, e que os programas de gerenciamento e resolução de conflitos precisam ser construídos para assistir aos praticantes de conflito — não simplesmente para acrescentar ao desenvolvimento da teoria¹². Se a paz for o resultado desejado de qualquer conflito, ela precisa ser realizada por meio de transformação e gerenciamento de conflitos. Portanto, é essencial começar uma discussão sobre como os Estudos da Paz e do Conflito podem ser integrados ao desenvolvimento e à instrução profissional do Exército, ao:

- ◆ Incluir Estudos sobre a Paz no currículo do Army War College dos EUA, com a concentração dos trabalhos acadêmicos no nível estratégico.
- ◆ Enfocar gerenciamento de conflitos no U.S. Army Command and General Staff College.
- ◆ Enfatizar as habilidades de transformação de conflitos nas escolas das Armas e nas academias dos praças mais antigos, com os indivíduos concentrando na resolução de problemas nos movimentos de base popular.

Com demasiada frequência, é simplesmente presumido que os indivíduos já possuem as habilidades necessárias para lidar com conflitos. Na verdade, vários conjuntos de habilidades suportam o processo de transformação de conflitos. Mediação e negociação, uso da não violência, justiça restaurativa e técnicas de solução de problemas em grupo podem ser integradas ao atual ensino militar.

Mediação e negociação. As habilidades que podem ser ensinadas nesta categoria incluem:

- ◆ Introdução às habilidades de mediação e negociação.
- ◆ Mediador como perito de processos.
- ◆ Habilidades de negociação: negociações árduas e negociação baseada em princípios.

Não violência. Habilidades a serem ensinadas:

- ◆ Não violência como uma ferramenta de construção da paz.
- ◆ Apenas policiamento.
- ◆ Comunicação não violenta.

Justiça restaurativa. Podem ser ensinadas nesta categoria:

- ◆ Círculos comunitários.
- ◆ Grupos de diálogo.

Resolução de problemas em grupo. As habilidades que podem ser ensinadas na categoria resolução de problemas em grupo (referente a todos os parceiros) incluem:

- ◆ Facilitação.
- ◆ Resolução de problemas em grande grupo.
- ◆ Integração do currículo.

Resumo

A paz é um termo emotivo, disputado e frequentemente marginalizado. Ela pode ser um desafio ao Etos do Guerreiro. Contudo, nos encontramos em um período de mudanças significativas, sendo que as instituições e os sistemas formais e informais do passado, que apenas apoiam a paz de forma passiva, precisam realizar modificações para satisfazerem as novas demandas. Os campos de batalha do futuro próximo ainda precisam de guerreiros capazes de engajar e destruir o inimigo, mas também necessitam de profissionais proficientes nas habilidades de prevenção,

gerenciamento e transformação de conflitos. As abordagens assimétricas para o gerenciamento de conflitos são a nova norma.

É necessário um crescente foco na prevenção de conflitos¹³. O estado final desejado de todas as operações militares deve ser uma paz sustentável, duradoura e justa. A experiência sugere que pode existir tensão entre as Forças Armadas e aqueles da área de Estudos da Paz e do Conflito, parecendo ser uma tensão desnecessária. Considerando que menos pessoas com experiência militar estão envolvidas na solução de conflitos, opiniões desinformadas em relação à cultura militar estão orientando a conversa sobre a paz.

Profissionais militares são, frequentemente, os proponentes mais fortes para o desenvolvimento da paz e da não violência. Os soldados profissionais não devem ser marginalizados e deixados fora da mesa de conversação sobre a paz, devido aos preconceitos dos ativistas da paz. Em vez disso, o Etos do Guerreiro que incorpora a missão, o serviço abnegado e a coragem física e mental devem ser incorporados. Os soldados profissionais que se consideram construtores da paz podem ser confiados para empregar a força, apenas quando necessária e de forma judiciosa. ■

Referências

1. Raymond T. Odierno, "The U.S. Army in a Time of Transition: Building a Flexible Force", *Foreign Affairs* 91, no. 3 (2012).
2. Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse e Hugh Miall. *Contemporary Conflict Resolution*, 2 ed. (San Francisco, Wiley, John & Sons, Inc., 2005).
3. Johannes Botes, "Conflict Transformation: A Debate Over Semantics or a Crucial Shift in the Theory and Practice of Peace and Conflict Studies", *The International Journal of Peace Studies* 8, no. 2 (2003).
4. Jerome Barrett T., *A History of Alternative Dispute Resolution: The Story of a Political, Cultural, and Social Movement* (San Francisco, Jossey-Bass, 2004).
5. Odierno.
6. Reina C. Neufeldt, "Just Policing and International Order: Is It Possible?" in *Just Policing, Not War: An Alternative Response to World Violence*, ed. G. W. Schlabach (Collegeville, MN, Liturgical Press, 2007).
7. John P. Lederach, "The Doables: Just Policing on the Ground", in *Just Policing, Not War*.
8. Human Security Center, *Human Security Report 2005: War and Peace in the 21st Century* (British Columbia, Canada: Oxford University Press, 2005), disponível em: <http://www.hsrgroup.org/human-security-reports/2005/overview.aspx>.
9. Louis Kreisberg, "Contemporary Conflict Resolution Applications", in *Leashing the Dogs of War*, ed. Chester Crocker (Washington, DC: Institute of Peace, 2001).
10. Odierno.
11. Gerald W. Schlabach, "Practicing for Just Policing", in *Just Policing, Not War*, p. 104.
12. Connie Peck, "Training as a Means to Build Capacity in Conflict Prevention: The UNITAR Approach", in *Conflict Prevention: From Rhetoric to Reality*, ed. D. Carment e A. Schnabel (Lanham, MD, Lexington Books, 2004).
13. Odierno.

ÍNDICE 2014

PARTE I — TÍTULOS

TÍTULOS	PÁG	MÊS
Além dos <i>Cocaine Boys</i> – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente General de Brigada Frederick Rudesheim Major Michael Burgoyne	43	Mai-Ago
Brasil e o Mundo na 2ª Guerra Mundial, O Ives Gandra da Silva Martins	3	Set-Dez
Brigada de Cavalaria Mecanizada no Contexto da Transformação da Doutrina Militar Terrestre, A - A Estrutura de Combate Convencional Mais Atual do Exército Brasileiro Tenente-Coronel Alex Alexandre de Mesquita	10	Set-Dez
Cibersegurança - Já Não é Apenas Para Oficiais de Comunicação Ten Cel (Res) D. Bruce Roeder	16	Set-Dez
Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional Tenente-Coronel Kevin M. Kreie	70	Mar-Abr
Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra Tenente-Coronel David B. Cushen Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler	49	Mar-Abr
Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes Major Christopher O. Bowers Coronel (Res) Charles D. Allen e Coronel (Res) William G. Braun III	20	Jan-Fev
Confiança - Implicações para a Profissão Militar Coronel (Res) Charles D. Allen Coronel (Res) William G. Brown III	22	Set-Dez
Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas Capitão de Corveta Kallie D. Fink, Capitão de Corveta John D. Jordan e Major James E. Wells	38	Set-Dez
Coordenação Civil-Militar na Fase de Transição de Operações de Paz Multidimensionais – A Experiência BRABAT 18 no Haiti Capitão Bruno Soares de Cerqueira	14	Mai-Ago
Crise Síria sob o Ponto de Vista da Vizinha Turquia, A Karen Kaya	72	Mai-Ago
Do Entendimento Estratégico – Como Ensinar Estratégia a partir da Base Major Matthew Cavanaugh	58	Mai-Ago
Ensino da Ética para Comandantes Militares Edward Major	82	Mai-Ago
Ética das Operações Psicológicas, A Tenente-Coronel Clynson Silva de Oliveira	12	Jan-Fev
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A Tenente-Coronel Brian Imiola	48	Mai-Ago

Examinando a Guerra em Wi-Fi: Da Ciberguerra à Wikiguerra — Batalhas pelo Ciberespaço Paul Rexton Kan	76	Mar-Abr
Existe Motivo para Estudos sobre a Paz em um Currículo Centrado na Guerra do Futuro? Major Thomas G. Matyók, Cathryne L. Schmitz	70	Set-Dez
Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno, A? Major Adam Wojack	59	Mar-Abr
Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis Jan Kallberg Rosemary A. Burk	84	Mar-Abr
Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar Andrew Morang Tenente-Coronel Giuseppe H. G. Dantas Donald T. Resio	2	Jan-Fev
Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje Major Brendan Gallagher	20	Mar-Abr
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas Coronel Michael R. Fenzel Tenente-Coronel Shane Morgan	82	Jan-Fev
Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva	2	Mar-Abr
Influência Virtual, A: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança Major Jana K. Fajardo	40	Jan-Fev
Instrução de Capitães, A – Hoje e no Futuro – Uma Atualização Tenente-Coronel (Res) Keith R. Beurskens	9	Mai-Ago
Lições das Guerras Limitadas - Como Terminar as Intervenções Limitadas Minimizando as Perdas David . Brooks	59	Set-Dez
Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico General de Exército (Res) Robert W. Cone Coronel Richard D. Creed Jr. Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III	66	Mai-Ago
Liderança Militar: Conquista de Corações e Mentes General de Exército (Res) Paulo Cesar de Castro	3	Mai-Ago
Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente Capitão-Tenente Brett Friedman	31	Jan-Fev
Preferindo Cópias Sem os Originais: A Estratégia de Instrução do Exército Adestra para Fracassar? Major Ben E. Zweibelson	36	Mar-Abr
Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução, A General de Divisão (Reserva) Frederic J. Brown	71	Jan-Fev
Repensado a Utilidade das Armas Nucleares Ward Wilson	38	Mai-Ago

Saindo do Cemitério: A Retirada da União Soviética do Afeganistão Tenente-Coronel David G. Fivecoat	53	Jan-Fev
Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados, A Melinda Key-Roberts, Ph.D.	48	Set-Dez
Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações General de Brigada Richard Longo Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty	66	Jan-Fev
Tratamento de Água na Amazônia, O: Uma Proposta para essa Necessidade Básica Major Andreos Souza	12	Mar-Abr
Uma Perspectiva Interagências Quanto aos Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea na Síria Major Matthew M. McCreary	28	Mar-Abr
Utilidade do Poder Cibernético, A Tenente-Coronel Kevin L. Parker	28	Mai-Ago
WHINSEC e o Mestrado em Artes e Ciências Militares, O Prisco Hernandez	52	Mai-Ago

PARTE II – AUTORES

Allen, Coronel (Res) Charles D. Confiança - Implicações para a Profissão Militar	22	Set-Dez
Beurskens , Tenente-Coronel (Res) Keith R. Instrução de Capitães, A – Hoje e no Futuro – Uma Atualização	9	Mai-Ago
Bogart , Tenente-Coronel Adrian T. III Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico	66	Mai-Ago
Bowers , Major Christopher O. Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes	20	Jan-Fev
Braun, Coronel (Res) William G. III Confiança - Implicações para a Profissão Militar	22	Set-Dez
Brown, General de Divisao (Reserva) Frederic J. A Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução	71	Jan-Fev
Brooks, David . Lições das Guerras Limitadas - Como Terminar as Intervenções Limitadas Minimizando as Perdas	61	Set-Dez
Burgoyne, Major Michael Além dos <i>Cocaine Boys</i> – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente	43	Mai-Ago
Burk , Rosemary A. Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis	84	Mar-Abr
Cavanaugh , Major Matthew Do Entendimento Estratégico – Como Ensinar Estratégia a partir da Base	58	Mai-Ago
Castro, Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Liderança Militar - Conquista de Corações e Mentos	3	Mai-Ago
Cerqueira , Capitão Bruno Soares de Coordenação Civil-Militar na Fase de Transição de Operações de Paz	14	Mai-Ago

Multidimensionais – A Experiência BRABAT 18 no Haiti		
Cone, General de Exército (Res) Robert W. Cone		
Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico	66	Mai-Ago
Creed, Coronel Richard D. Jr.		
Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico	66	Mai-Ago
Cushen, Tenente-Coronel David B.		
Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra	49	Mar-Abr
Dantas, Tenente-Coronel Giuseppe H. G.		
Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar	2	Jan-Fev
Doty, Coronel (Reserva) Joseph P.		
Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra	49	Mar-Abr
Doty, Tenente-Coronel (Reserva) Joe	66	Jan-Fev
A Teoria dos Elétrons Sobre a Liderança: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer suas Organizações		
Fajardo, Major Jana K.		
Influência Virtual, A: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança	40	Jan-Fev
Fenzel, Coronel Michael R.		
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas	82	Jan-Fev
Fink, Capitão de Corveta Kallie D.		
Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas	39	Set-Dez
Fivecoat, Tenente-Coronel David G.		
Saindo do Cemitério: A Retirada da União Soviética do Afeganistão	53	Jan-Fev
Friedman, Capitão Tenente Brett		
A Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente	31	Jan-Fev
Gallagher, Major Brendan		
Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje	20	Mar-Abr
Hernandez, Prisco		
O WHINSEC e o Mestrado em Artes e Ciências Militares	52	Mar-Abr
Imiola, Tenente-Coronel Brian		
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A	48	Mai-Ago
Jordan, Capitão de Corveta John D.		
Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas	38	Set-Dez
Kallberg, Jan		
Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis	84	Mar-Abr
Kan, Paul Rexton		
Examinando a Guerra em Wi-Fi: Da Ciberguerra à Wikiguerra — Batalhas pelo Ciberespaço	76	Mar-Abr
Kaya, Karen		
Crise Síria sob o Ponto de Vista da Vizinha Turquia, A	72	Mai-Ago
Key-Roberts, Melinda Ph.D.		
Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados, A	48	Set-Dez
Kreie, Tenente-Coronel Kevin M.		
Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional	70	Mar-Abr
Longo, General de Brigada Richard		
Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações	66	Jan-Fev

Major, Edward		
Ensino da Ética para Comandantes Militares	82	Mai-Ago
Martins, Ives Gandra da Silva		
Brasil e o Mundo na 2ª Guerra Mundial, O	3	Set-Dez
Matyók, Major Thomas G.,		
Existe Motivo para Estudos sobre a Paz em um Currículo Centrado na Guerra do Futuro?	70	Set-Dez
McCreary, Major Matthew M		
Uma Perspectiva Interagências Quanto aos Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea na Síria	28	Mar-Abr
Mesquita, Tenente Coronel Alex Alexandre de		
Brigada de Cavalaria Mecanizada no Contexto da Transformação da Doutrina Militar Terrestre, A - A Estrutura de Combate Convencional Mais Atual do Exército Brasileiro	10	Set-Dez
Morgan , Tenente-Coronel Shane		
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas	82	Jan-Fev
Morang , Andrew		
Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar	2	Jan-Fev
Oliveira , Tenente-Coronel Clybson Silva de		
Ética das Operações Psicológicas, A	12	Jan-Fev
Parker, Tenente-Coronel Kevin L		
A Utilidade do Poder Cibernético		
Resio , Donald T.		
Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar	2	Jan-Fev
Roeder, Tenente Coronel D. Bruce		
Cibersegurança - Já Não é Apenas Para Oficiais de Comunicação	16	Set-Dez
Rudesheim , General de Brigada Frederick		
Além dos <i>Cocaine Boys</i> – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente	43	Mai-Ago
Schmitz, Cathryne L.		
Existe Motivo para Estudos sobre a Paz em um Currículo Centrado na Guerra do Futuro?	70	Set-Dez
Silva , Tenente-Coronel Fabricio Leite		
Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH	2	Mar-Abr
Souza, Major Andreos		
Tratamento de Água na Amazônia, O: Uma Proposta para essa Necessidade Básica	12	Mar-Abr
Toffler , Coronel (Reserva) Patrick A.		
Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra	49	Mar-Abr
Wells, Major James E.		
Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas	38	Set-Dez
Wilson, Ward		
Repensado a Utilidade das Armas Nucleares	38	Mai-Ago
Wojack , Major Adam		
Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno, A?	59	Mar-Abr
Zweibelson, Major Ben E.		
Preferindo Cópias Sem os Originais: A Estratégia de Instrução do Exército Adestra para Fracassar?	36	Mar-Abr

PARTE III – ASSUNTOS

AFEGANISTÃO

Saindo do Cemitério: A Retirada da União Soviética do Afeganistão <i>Tenente-Coronel David G. Fivecoat</i>	53	Jan-Fev
---	----	---------

AMEAÇAS

Além dos Cocaine Boys – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente <i>General de Brigada Frederick Rudesheim</i> <i>Major Michael Burgoyne</i>	43	Mai-Ago
Cibersegurança - Já Não é Apenas Para Oficiais de Comunicação <i>Ten Cel (Res) D. Bruce Roeder</i>	16	Set-Dez
Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes <i>Major Christopher O. Bowers</i>	20	Jan-Fev
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A <i>Tenente-Coronel Brian Imiola</i>	48	Mai-Ago
Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente <i>Capitão-Tenente Brett Friedman</i>	31	Jan-Fev
Tratamento de Água na Amazônia, O: Uma Proposta para essa Necessidade Básica <i>Major Andreos Souza</i>	12	Mar-Abr
Uma Perspectiva Interagências Quanto aos Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea na Síria <i>Major Matthew M. McCreary</i>	28	Mar-Abr

ARMAS

Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas <i>Coronel Michael R. Fenzel</i> <i>Tenente-Coronel Shane Morgan</i>	82	Jan-Fev
Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações <i>General de Brigada Richard Longo</i> <i>Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty</i>	66	Jan-Fev

ASSUNTOS LATINO-AMERICANOS

Além dos Cocaine Boys – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente <i>General de Brigada Frederick Rudesheim</i> <i>Major Michael Burgoyne</i>	43	Mai-Ago
--	----	---------

BRASIL

Brasil e o Mundo na 2ª Guerra Mundial, O <i>Ives Gandra da Silva Martins</i>	3	Set-Dez
Brigada de Cavalaria Mecanizada no Contexto da Transformação da Doutrina Militar Terrestre, A - A Estrutura de Combate Convencional Mais Atual do Exército Brasileiro <i>Tenente-Coronel Alex Alexandre de Mesquita</i>	10	Set-Dez
Coordenação Civil-Militar na Fase de Transição de Operações de Paz Multidimensionais – A Experiência BRABAT 18 no Haiti <i>Capitão Bruno Soares de Cerqueira</i>	14	Mai-Ago
Ética das Operações Psicológicas, A <i>Tenente-Coronel Clynson Silva de Oliveira</i>	12	Jan-Fev
Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar <i>Andrew Morang</i> <i>Tenente-Coronel Giuseppe H. G. Dantas</i> <i>Donald T. Resio</i>	2	Jan-Fev
Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH <i>Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva</i>	2	Mar-Abr
Tratamento de Água na Amazônia, O: Uma Proposta para essa Necessidade Básica <i>Major Andreos Souza</i>	12	Mar-Abr

CONFLITOS MODERNOS

Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes <i>Major Christopher O. Bowers</i>	20	Jan-Fev
--	----	---------

CONTRAINSURGÊNCIA

Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente <i>Capitão-Tenente Brett Friedman</i>	31	Jan-Fev
---	----	---------

DOUTRINA E ADESTRAMENTO

Do Entendimento Estratégico – Como Ensinar Estratégia a partir da Base <i>Major Matthew Cavanaugh</i>	58	Mai-Ago
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas <i>Coronel Michael R. Fenzel</i> <i>Tenente-Coronel Shane Morgan</i>	82	Jan-Fev
Instrução de Capitães, A – Hoje e no Futuro – Uma Atualização <i>Tenente-Coronel (Res) Keith R. Beurskens</i>	9	Mai-Ago
Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente <i>Capitão-Tenente Brett Friedman</i>	31	Jan-Fev
Preferindo Cópias Sem os Originais: A Estratégia de Instrução do Exército Adestra para Fracassar? <i>Major Ben E. Zweibelson</i>	36	Mar-Abr

EDUCAÇÃO MILITAR

Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes Major Christopher O. Bowers Coronel (Res) Charles D. Allen e Coronel (Res) William G. Braun III	20	Jan-Fev
Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno, A? Major Adam Wojack	59	Mar-Abr
Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje Major Brendan Gallagher	20	Mar-Abr
WHINSEC e o Mestrado em Artes e Ciências Militares, O Prisco Hernandez	52	Mai-Ago

ÉTICA

Ensino da Ética para Comandantes Militares Edward Major	82	Mai-Ago
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A Tenente-Coronel Brian Imiola	48	Mai-Ago

EXÉRCITO DOS EUA

Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra Tenente-Coronel David B. Cushen Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler	49	Mar-Abr
Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes Major Christopher O. Bowers Coronel (Res) Charles D. Allen e Coronel (Res) William G. Braun III	20	Jan-Fev
Ética das Operações Psicológicas, A Tenente-Coronel Clynson Silva de Oliveira	12	Jan-Fev
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A Tenente-Coronel Brian Imiola	48	Mai-Ago
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas Coronel Michael R. Fenzel Tenente-Coronel Shane Morgan	82	Jan-Fev
Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente Capitão-Tenente Brett Friedman	31	Jan-Fev
Preferindo Cópias Sem os Originais: A Estratégia de Instrução do Exército Adestra para Fracassar? Major Ben E. Zweibelson	36	Mar-Abr
Repensado a Utilidade das Armas Nucleares Ward Wilson	38	Mai-Ago
Utilidade do Poder Cibernético, A Tenente-Coronel Kevin L. Parker	28	Mai-Ago

FORÇAS ARMADAS

Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra	49	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel David B. Cushen</i>		
<i>Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty</i>		
<i>Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler</i>		
Como Identificar Adversários Híbridos Emergentes	20	Jan-Fev
<i>Major Christopher O. Bowers</i>		
<i>Coronel (Res) Charles D. Allen e Coronel (Res) William G. Braun III</i>		
Ensino da Ética para Comandantes Militares	82	Mai-Ago
<i>Edward Major</i>		
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A	48	Mai-Ago
<i>Tenente-Coronel Brian Imiola</i>		
Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno, A?	59	Mar-Abr
<i>Major Adam Wojack</i>		
Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis	84	Mar-Abr
<i>Jan Kallberg</i>		
<i>Rosemary A. Burk</i>		
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas	82	Jan-Fev
<i>Coronel Michael R. Fenzel</i>		
Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações	66	Jan-Fev
<i>General de Brigada Richard Longo Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty</i>		
Uma Perspectiva Intergências Quanto aos Sistemas Portáteis de Defesa Antiaérea na Síria	28	Mar-Abr

GUERRA MODERNA

Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas	38	Set-Dez
<i>Capitão de Corveta Kallie D. Fink,</i>		
<i>Capitão de Corveta John D. Jordan e</i>		
<i>Major James E. Wells</i>		
Examinando a Guerra em Wi-Fi: Da Ciberguerra à Wikiguerra — Batalhas pelo Ciberespaço	76	Mar-Abr
<i>Paul Rexton Kan</i>		
Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a Manobra de Armas Combinadas	82	Jan-Fev
<i>Coronel Michael R. Fenzel</i>		
<i>Tenente-Coronel Shane Morgan</i>		
Lições das Guerras Limitadas - Como Terminar as Intervenções Limitadas Minimizando as Perdas	59	Set-Dez
<i>David . Brooks</i>		
Morte que se Aproxima: Clausewitz e a Contrainsurgência Abrangente	31	Jan-Fev
<i>Capitão-Tenente Brett Friedman</i>		
Repensado a Utilidade das Armas Nucleares	38	Mai-Ago
<i>Ward Wilson</i>		

Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações	66	Jan-Fev
<i>General de Brigada Richard Longo</i>		
<i>Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty</i>		

HISTÓRIA

Saindo do Cemitério: A Retirada da União Soviética do Afeganistão	53	Jan-Fev
<i>Tenente-Coronel David G. Fivecoat</i>		

LIDERANÇA

Como Aprimorar o Desenvolvimento da Liderança no Domínio Operacional	70	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel Kevin M. Kreie</i>		
Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra	49	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel David B. Cushen</i>		
<i>Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty</i>		
<i>Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler</i>		
Ética Imaginária do Exército dos EUA, A	48	Mai-Ago
<i>Tenente-Coronel Brian Imiola</i>		
Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno, A?	59	Mar-Abr
<i>Major Adam Wojack</i>		
Falha na Defesa Cibernética: As Consequências Ambientais de Ações Hostis	84	Mar-Abr
<i>Kallberg, Jan</i>		
Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico	66	Mai-Ago
<i>General de Exército (Res) Robert W. Cone</i>		
<i>Coronel Richard D. Creed Jr.</i>		
<i>Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III</i>		
Liderança Militar - Conquista de Corações e Mentes	3	Mai-Ago
<i>General de Exército (Res) Paulo Cesar de Castro</i>		
Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações	66	Jan-Fev
<i>General de Brigada Richard Longo</i>		
<i>Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty</i>		
Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados, A	48	Set-Dez
<i>Melinda Key-Roberts, Ph.D.</i>		
Teoria dos Elétrons sobre a Liderança, A: Capacitando Comandantes a Realmente Conhecer Suas Organizações	66	Jan-Fev
<i>General de Brigada Richard Longo</i>		
<i>Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty</i>		
Tratamento de Água na Amazônia, O: Uma Proposta para essa Necessidade Básica	12	Mar-Abr
<i>Major Andreos Souza</i>		

MÍDIA

Influência Virtual, A: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança	40	Jan-Fev
<i>Major Jana K. Fajardo</i>		

OFICIAL DO EXÉRCITO

Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra	49	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel David B. Cushen</i>		
<i>Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty</i>		
<i>Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler</i>		
Ensino da Ética para Comandantes Militares	82	Mai-Ago
<i>Edward Major</i>		
Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno, A?	59	Mar-Abr
<i>Major Adam Wojack</i>		
Instrução de Capitães, A – Hoje e no Futuro – Uma Atualização	9	Mai-Ago
<i>Tenente-Coronel (Res) Keith R. Beurskens</i>		

OPERAÇÕES DE PAZ

Coordenação Civil-Militar na Fase de Transição de Operações de Paz Multidimensionais	14	Mai-Ago
<i>Capitão Bruno Soares de Cerqueira</i>		
Existe Motivo para Estudos sobre a Paz em um Currículo Centrado na Guerra do Futuro?	70	Set-Dez
<i>Major Thomas G. Matyók,</i>		
<i>Cathryne L. Schmitz</i>		
Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH	2	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva</i>		

OPERAÇÃO MILITAR DE NÃO GUERRA

Além dos Cocaine Boys – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente	43	Mai-Ago
<i>General de Brigada Frederick Rudesheim</i>		
<i>Major Michael Burgoyne</i>		
Força de Projeção e Potencial Desembarque Combinado na Costa da África Baseado em Fatores Geográficos, Infraestrutura de Transporte e Ondas do Mar	2	Jan-Fev
<i>Andrew Morang</i>		
<i>Tenente-Coronel Giuseppe H. G. Dantas</i>		
<i>Donald T. Resio</i>		
Imparcialidade e Independência em Situações de Crise: O Sucesso do Batalhão Brasileiro na MINUSTAH	2	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel Fabricio Leite Silva</i>		
Além dos Cocaine Boys – Uma Análise da Segurança na América Latina por um Ponto de Vista Diferente	43	Mai-Ago
<i>General de Brigada Frederick Rudesheim</i>		
<i>Major Michael Burgoyne</i>		

OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS

Ética das Operações Psicológicas, A	12	Jan-Fev
<i>Tenente-Coronel Clynsen Silva de Oliveira</i>		

PROFISSÃO MILITAR

Confiança - Implicações para a Profissão Militar

Coronel (Res) Charles D. Allen

Coronel (Res) William G. Braun III

24 Set-Dez

Do Entendimento Estratégico – Como Ensinar Estratégia a partir da Base

58 Mai-Ago

Major Matthew Cavanaugh

Ética Imaginária do Exército dos EUA, A

48 Mai-Ago

Tenente-Coronel Brian Imiola

Ética das Operações Psicológicas, A

12 Jan-Fev

Tenente-Coronel Clynon Silva de Oliveira

Gerenciamento de Risco no Exército de Hoje

20 Mar-Abr

Major Brendan Gallagher

Harmonia em Combate, A: Como Treinar a Brigada de Combate para a

82 Jan-Fev

Manobra de Armas Combinadas

Coronel Michael R. Fenzel

Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução, A

71 Jan-Fev

General de Divisão (Reserva) Frederic J. Brown

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Considerações para as Operações Cibernéticas Ofensivas

40 Set-Dez

Capitão de Corveta Kallie D. Fink,

Capitão de Corveta John D. Jordan e

Major James E. Wells

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

76 Mar-Abr

Paul Rexton Kan

TURQUIA

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

72 Mai-Ago

Karen Kaya

UNITED STATES POSTAL SERVICE® (All Periodicals Publications Except Requester Publications)

Statement of Ownership, Management, and Circulation

1. Publication Title
MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)

2. Publication Number
0 0 9 - 3 5 6

3. Filing Date
17 Sep 2014

4. Issue Frequency
Bi-Monthly

5. Number of Issues Published Annually
6

6. Annual Subscription Price
n/a

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®)
Military Review /290 Stimson Avenue, Unit 2, Bldg 225,
Fort Leavenworth, KS 66027-1254

Contact Person
Miguel Severo
Telephone (include area code)
(913) 684-9338

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer)
Same as above

9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank)
Publisher (Name and complete mailing address)
McArdle Solutions
800 Commerce Drive - Upper Marlboro, MD 20774
Editor (Name and complete mailing address)
Colonel Anna R. Friederich-Maggard
290 Stimson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254
Managing Editor (Name and complete mailing address)
William Darley
290 Stimson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.)

Full Name	Complete Mailing Address
N/A	N/A

11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box ☒ None

Full Name	Complete Mailing Address

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one)
The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes:
☒ Has Not Changed During Preceding 12 Months
☐ Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)

PS Form 3526, August 2012 (Page 1 of 3 (Instructions Page 3)) PSN 7530-01-000-9901 **PRIVACY NOTICE:** See our privacy policy on www.usps.com.

13. Publication Title
MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)

14. Issue Date for Circulation Data Below
APR 2014

15. Extent and Nature of Circulation

		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		1,731	1,740
b. Paid Circulation (By Mail and Outside the Mail)	(1) Mailed Outside-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	473	449
	(2) Mailed In-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	0	0
	(3) Paid Distribution Outside the Mails Including Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside USPS®	16	14
	(4) Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS (e.g., First-Class Mail®)	1,242	1,277
c. Total Paid Distribution (Sum of 15b (1), (2), (3), and (4))		1,731	1,740
d. Free or Nominal Rate Distribution (By Mail and Outside the Mail)	(1) Free or Nominal Rate Outside-County Copies included on PS Form 3541	0	0
	(2) Free or Nominal Rate In-County Copies included on PS Form 3541	0	0
	(3) Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g., First-Class Mail)	0	0
	(4) Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0	0
e. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3) and (4))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 15c and 15e)		1,731	1,740
g. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #4 (page #3))		0	0
h. Total (Sum of 15f and g)		1,731	1,740
i. Percent Paid (15c divided by 15f times 100)		100%	100%

16. ☐ Total circulation includes electronic copies. Report circulation on PS Form 3526-X worksheet.

17. Publication of Statement of Ownership
☒ If the publication is a general publication, publication of this statement is required. Will be printed ☐ Publication not required.

In the **NOV/DEC 2014** issue of this publication
Digitally signed by **FRIEDERICHMAGGARD ANNA R**
ENR1145254180
Date: 2014.09.17 17:09:51 -0500
Colonel Anna R. Friederich-Maggard, Director, Military Review

18. I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

PS Form 3526, August 2012 (Page 2 of 3)

USPS Statement of Ownership

Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes



O CORONEL DE COMUNICAÇÕES Luiz Henrique Pedroza Mendes assumiu a função de Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA e Redator-Assessor da Edição Brasileira da *Military Review*, no Forte Leavenworth, Kansas, no dia 20 de junho de 2014. Nascido na cidade do Rio de Janeiro, incorporou-se às fileiras do Exército em 1984 na Academia Militar das Agulhas Negras, Resende/RJ, sendo declarado Aspirante a Oficial em dezembro de 1987. Possui os cursos de Piloto de Helicóptero, Avançado de Aviação e Guerra Eletrônica, tendo

desempenhado a função de instrutor no Centro de Instrução da Aviação do Exército. Coursou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais em 1995 e a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) no biênio 2002-2003, onde foi instrutor. Em 2005, foi designado como observador militar na Missão de Paz das Nações Unidas no Sudão (UNMIS), no continente africano. Comandou o 27º Batalhão Logístico, localizado em Curitiba/PR, no biênio 2009/2010. No período de 2011 a 2013, serviu como assessor no Gabinete do Comandante do Exército, quando foi nomeado para a função atual.