



<http://militaryreview.army.mil>

PB -100 -15- 9/10

Headquarters, Department of the Army

PIN: 105329-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

SETEMBRO-OUTUBRO 2015

De Volta para o Futuro p3

Cap Paul Lushenko e Maj David Hammerschmidt, Exército dos EUA

○ Emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré p18

Ten Cel Abelardo Prisco de Souza Neto, Exército Brasileiro

Operações nas Futuras Megacidades p53

Maj Christopher O. Bowers, Exército dos EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

3 De Volta para o Futuro

Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”

Cap Paul Lushenko e Maj David Hammerschmidt, Exército dos EUA

Considerando a importância incontestável da instrução efetiva, o propósito deste artigo é mostrar que sua condução é, ao mesmo tempo, uma arte perdida e uma tendência do futuro. Um sentido de confiança mútua e de risco compartilhado entre comandantes e oficiais subalternos é a chave para superar a falta de perícia na condução da instrução e garantirá que se torne a tendência do futuro.

14 A Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito

Maj David Oakley, Exército dos EUA

Este artigo apresenta uma análise baseada em três enfoques: o enfoque relacionado com o ambiente operacional, o enfoque do problema e o enfoque das operações — que esclarecerá a abordagem utilizada pela Escola de Estudos Militares Avançados para ensinar o design, transmitir o valor dele para os planejadores militares e descrever os perigos de deixar que os aspectos práticos superem o espírito do design.

18 O Emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré

Estudo de Caso - Março 2015

Ten Cel Abelardo Prisco de Souza Neto, Exército Brasileiro

Este artigo é o extrato do trabalho de consolidação e análise de diversas informações produzidas e atinentes à Comunicação Social da Força de Pacificação (F Pac) Maré. O trabalho de pesquisa tem por finalidade contribuir com o aperfeiçoamento e a evolução doutrinária do Sistema de Comunicação Social do Exército, em particular, no que tange ao emprego da comunicação social no nível tático (escalão Comando da Força de Pacificação e escalão Força-Tarefa Batalhão de Pacificação).



Foto da Capa: Militar da célula de Com Soc da F Pac V obtendo imagens da operação

31 **A Ética, o Combate e a Decisão do Militar de Matar**

**Capelão (Maj) Sean Wead,
Exército dos EUA**

Os militares precisam de uma maneira de entender e aplicar as orientações morais e internalizar os padrões morais quase como instintivo para todas as suas ações. Este artigo propõe que os princípios da teoria da guerra justa podem ajudar os militares a desenvolver uma visão moral clara sobre o momento em que tiverem de tomar a decisão de matar ou não.

46 **Grandes Resultados com Maus Líderes**

Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva

Maj Kane David Wright, Exército Australiano

Quase excluídas de consideração são as circunstâncias sob as quais uma organização pode emergir da liderança nociva, não apenas intacta, mas também mais forte como resultado. Este artigo busca apresentar a pergunta: poderia a liderança nociva aspectos positivos? Ao abordar essa pergunta, este artigo utilizará um estudo de caso sobre a experiência de uma companhia de engenharia do Exército australiano para demonstrar as circunstâncias nas quais a liderança nociva pode aprimorar o desempenho organizacional.

53 **Operações nas Futuras Megacidades**

Lições da Cidade de Sadr

**Maj Christopher O. Bowers,
Exército dos EUA**

As adversidades enfrentadas pelos sucessivos batalhões e brigadas do Exército dos EUA que atuaram na Cidade de Sadr podem oferecer um breve estudo de caso sobre o que aguarda as divisões e corpos de exército em futuras megacidades.

63 **Não é uma Questão de Confiança, e sim de Pensamento e Discernimento**

Ten Cel (Res) Joe Doty, e S Ten Jeff Fenlason, Exército dos EUA

Em resposta ao novo foco na confiança, este artigo busca investigar e esmiuçar o que ela realmente significa e como se manifesta na prática. O que é mais importante: propomos que a instrução, o ensino e o desenvolvimento não devem ter como foco a confiança, devendo, em vez disso, voltar-se, continuamente, à autoconsciência, ao pensamento crítico e ao discernimento (ou raciocínio).

Foto: Militares do Exército dos EUA – Europa, 2º Regimento de Cavalaria, patrulham estrada na Área de Adestramento de Grafenwoehr, durante o exercício *Saber Junction* 2012, 13 Out 12.

(Exército dos EUA – Europa, Markus Rauchenberger, Especialista em Informações Visuais)

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Setembro-Outubro 2015 Tomo 70 Número 5
Professional Bulletin 100-15-9/10
Authentication no. 1516101

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

Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: vago
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 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 Departamento de Defesa dos EUA 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

70 O “Despertar de Anbar” em Contexto ... e Por Que é tão Difícil Replicar?

Matthew T. Penney

As sínteses das observações fornecidas neste artigo pretendem formar uma melhor apreciação do lugar do Despertar de Anbar na História e aprimorar a maneira pela qual pensamos sobre o grau e os limites da sua possível aplicabilidade em outras situações.

83 O Caminho para o Comando de Missão

Maj Andrew J. Whitford, Exército dos EUA

O desenvolvimento de líderes é o pilar fundamental para que o Exército dos Estados Unidos da América pratique o Comando de Missão em tudo o que faz. O Comando de Missão e o desenvolvimento de líderes são interdependentes.



(Sgt Christopher Klutts, Com Soc 2º BCT, 7ª Div Inf)

Militares da 2ª Brigada de Combate, 7ª Divisão de Infantaria do Exército dos EUA, desembarcam de um helicóptero CH-47 durante o exercício de prontidão da missão *Gryphon Tomahawk*. Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington, 21 Fev 14.

De Volta para o Futuro Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”

Cap Paul Lushenko e

Maj David Hammerschmidt, Exército dos EUA

A instrução e desenvolvimento de liderança formam a pedra angular do sucesso operacional.

—Publicação de Referência Doutrinária do Exército 7-0,
Liderança do Exército (ADRP 6-22, Army Leadership)

A importância da instrução — incluindo a sua condução — para a profissão das Armas é bem estabelecida. A dúvida é se oficiais subalternos e intermediários, após terem sido

empregados em combate várias vezes desde 2001, estão efetivamente capacitados a planejar, preparar, executar e avaliar uma instrução realista utilizando as novas ferramentas de tecnologia da informação, como o *Ambiente de Adestramento Integrado* (“Integrated Training Environment”) — uma combinação de “facilitadores de instrução real, virtual, construtiva e baseada em jogos” que deve criar um “ambiente de adestramento realista”¹. Esse sistema,



(Sgt Christopher Klutts, Com Soc 2^a BCT, 7^a Div Inf)

Militares da 2^a Brigada de Combate, 7^a Divisão de Infantaria do Exército dos EUA, participam no exercício de prontidão da missão *Gryphon Tomahawk* na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington, 21 Fev 14.

que deverá ser distribuído a todas as instalações do Exército antes de 2020, proporciona uma arquitetura que reduz a necessidade de grandes e caros exercícios de campanha que ocorrem uma única vez. Ajuda, assim, os comandantes a empregar seus sistemas de forma efetiva e eficiente para conduzir a instrução militar². Além disso, representa uma solução de custo compensador para reproduzir a complexidade das operações futuras e conseguir prontidão contínua.

Em consonância com a tradição de adestramento do Exército, os militares, desde comandantes de pelotão até oficiais de operações de brigada, devem concentrar a instrução na condução de tarefas essenciais para a missão em um ambiente caracterizado por incontáveis ameaças e vulnerabilidades. Esses oficiais precisam voltar-se para o futuro e incorporar os conselhos de instrutores-mestres do passado, como o Marechal George C. Marshall. Depois de

servir como Subcomandante da Escola de Infantaria entre 1927 e 1932, Marshall refletiu em que momento a instrução dos oficiais precisa “ir direto aos aspectos básicos, deixar claras as dificuldades reais e remover os absurdos, as complicações e as banalidades”³.

Considerando a importância incontestável da instrução efetiva, o propósito deste artigo é mostrar que sua condução é, ao mesmo tempo, uma arte perdida e uma tendência do futuro. *O Conceito Operacional do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo (U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World — U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC] Pamphlet 525-3-1)*, de 2014, é baseado na determinação do equilíbrio certo entre a prontidão e a busca por capacidades futuras⁴. É a partir da instrução e de sua condução, contudo, que a liderança superior diz continuamente

que garantirá que as “Forças do Exército dos EUA tenham êxito em ambientes caóticos” para prevenir, preparar e vencer as adversidades⁵.

Essa discussão se inicia com uma visão geral de como os líderes do Exército concebem a gestão da instrução e como a instrução é conduzida diante da austeridade fiscal. Posteriormente, aborda três fatores que contribuem para uma perda de perícia na instrução entre os oficiais subalternos e intermediários. Tal introspecção é difícil, mas necessária antes que a liderança do Exército possa abordar esse problema. Finalmente, o artigo argumenta que cabe aos comandantes seniores estabelecer as condições para que os oficiais subalternos e intermediários adquiram perícia para conduzir a instrução. Por meio do desenvolvimento da liderança, comandantes seniores podem restaurar a competência na administração da instrução em toda uma geração de oficiais subordinados e alinhar os recursos com as exigências.

Como pode o Exército Conduzir a Instrução Militar durante a Austeridade Fiscal?

Devido aos cortes orçamentários automáticos, bem como uma perda simultânea da perícia na gestão da instrução, planejadores estão pesquisando como conseguir uma prontidão contínua empregando menos recursos. Tal estudo é cada vez mais importante, considerando o fato de que a Geração de Forças do Exército (ARFORGEN) [A Força Geradora é aquela parte da Instituição cuja finalidade é gerar e sustentar as unidades operacionais — N. do T.] já durou mais do que a sua utilidade, segundo comandantes seniores como o Gen Bda Terry Ferrell, Comandante da 7ª Divisão de Infantaria na Base Conjunta Lewis-McChord⁶.

O ciclo de rodízio da ARFORGEN representa um subproduto das estratégias de contrainsurgência do Exército no Iraque e no Afeganistão e facilitou “a prontidão das Unidades ao longo do tempo, resultando em períodos recorrentes de disponibilidade de Unidades adestradas, prontas e coesas”⁷. As Unidades desdobradas foram certificadas por meio de exercícios em um dos três Centros de Treinamento para o Combate (CTC, na sigla em inglês): o Centro Multinacional Conjunto de Prontidão (Hohenfels, na Alemanha), o Centro de Prontidão Conjunta

(Forte Polk, na Louisiana) e o Centro de Treinamento Nacional (Forte Irwin, na Califórnia). Os limites de gastos, a redução na Força e um cenário internacional cheio de desafios de segurança humana — como o desastre triplo do Japão, em 2011 — têm influenciado abordagens inovadoras sobre a Instrução nos quartéis, a partir de um período de menor relevância da ARFORGEN⁸.

Os oficiais subalternos e intermediários já experimentaram as três abordagens gerais de treinamento, embora essas não sejam complementares: instrução alinhada regionalmente, instrução em ambiente real e o que este artigo chama de treinamento semelhante ao aplicado nos CTC. Os comandantes seniores ainda precisam designar uma abordagem como o modelo preferido. Uma discussão breve sobre cada um deles ajudará a desconstruir a instrução como uma arte perdida e determinar como fomentar a condução da instrução como a tendência do futuro.

Instrução Alinhada Regionalmente. Como Comandante do Exército, o Gen Ex Raymond Odierno comprometeu o Exército a ser responsivo de forma mundial, mas engajado regionalmente. O alinhamento regional capacita o Exército a “desdobrar-se rapidamente, lutar e vencer a qualquer hora e em qualquer lugar”, onde os interesses dos EUA estão sendo ameaçados⁹. Esse conceito proporciona uma variedade de Forças, geralmente mesmo com efetivo abaixo de companhia ou pelotão, permitindo aos comandantes opções ajustáveis e escalonáveis. Tais Forças, supostamente, devem ser comparativamente mais sintonizadas de forma cultural, com base em uma instrução especializada. Por consequência, os proponentes argumentam que as Forças alinhadas regionalmente são mais capazes de conduzir uma gama de operações, abrangendo desde Operações de Segurança, Controle de Danos até o combate de alta intensidade¹⁰. Para aplicar o alinhamento regional, as Forças terrestres estão posicionadas perto das ameaças e vulnerabilidades regionais. Isso possibilita uma instrução mais concentrada no combate, responsividade melhorada e uma interoperacionalidade ampliada com nações aliadas e parceiras.

Um exemplo de uma abordagem de adestramento alinhado regionalmente é um programa chamado Pacific Pathways (“Trilhas do Pacífico”, em tradução livre)¹¹. Os planejadores da instrução antecipam que

as Unidades participantes completarão um rodízio de CTC, seguido por, no máximo, três exercícios ou eventos de Operações de Segurança, um após o outro, na área de parceria da Unidade durante um desdobramento de seis meses¹². Recentemente, mais de 800 soldados do 2º Batalhão, 2ª Brigada de Combate *Stryker*, executaram a primeira iteração do Pacific Pathways: Os exercícios *Garuda Shield* na Indonésia (setembro de 2014), *Keris Strike* na Malásia (setembro de 2014) e *Orient Shield* no Japão (novembro de 2014)¹³.

Uma avaliação informal desses exercícios indica vantagens e desvantagens gerais de uma abordagem de adestramento alinhado regionalmente. A vantagem principal é que essa abordagem sincroniza efetivamente a instrução em tempo, espaço e por Unidade. No entanto, parece que está concentrada demasiadamente nas Forças de manobras e despojada dos elementos de Inteligência que devem determinar o seu desdobramento. Outra desvantagem no Pacífico é que planejadores precisam determinar como prover recursos às Unidades nesta região extensa e não contígua. Um participante do exercício relatou que conforme o 2º Batalhão fez a transição de exercício a exercício, os soldados padeciam de tédio esperando pela chegada do seu equipamento por meio de embarcações navais terceirizadas¹⁴. Isso frustrou sua capacidade de se adestrar e responder rapidamente a uma contingência, fazendo com que um oficial subalterno chegasse a conclusão de que o Pacific Pathways "realiza minimamente o que foi designado a cumprir"¹⁵. O que é questionável, também, é se o alinhamento regional é simplesmente uma ação para solidificar o sistema "radial" de alianças centrado nos Estados Unidos. Esse sistema tem proporcionado segurança por toda a Ásia desde a Segunda Guerra Mundial, mas está sob pressão pela busca chinesa pela hegemonia regional.

Instrução em ambiente real. Uma abordagem de ambiente real aumenta o alcance e o público relacionado com a condução da instrução ao incluir participantes com Qualificações Militares menos comuns que relacionados com a Inteligência, incluindo analistas, equipes e outras capacidades¹⁶. Um aspecto central do ambiente de instrução integrada é o fato de que, por meio da instrução de ambiente real, os militares podem enfrentar problemas reais com o objetivo de melhorar suas competências enquanto facilitam, ao mesmo tempo, as missões dos comandantes operacionais.

No entanto, é importante não confundir a Instrução de Ambiente Real com o Worldwide Individual Augmentation System ("Sistema Mundial de Acréscimo à Alocação de Pessoal", em tradução livre)¹⁷. A primeira abordagem tenta formar relacionamentos entre o comando e os elementos de apoio com o objetivo de construir a competência do militar por meio da instrução prática. A segunda prevê a necessidade de pessoas adicionais e identifica candidatos para preencher vagas e exigências colaterais como a gestão de coleta de informações. Talvez a desvantagem mais óbvia da Abordagem de Ambiente Real é a sua natureza *ad hoc*.

Os autores Gregory Ford e Ammilee Oliva, escrevendo para a *Military Intelligence Professional Bulletin*, declaram que a 25ª Divisão de Infantaria usa "instrução de ambiente real [...] para formar capacidade e habilidade, dentro da função de Inteligência de combate da Divisão"¹⁸. Ford e Oliva afirmam que esse programa de instrução de ambiente real é determinado principalmente em "saber a quem chamar"¹⁹. Devido à rotação de pessoal, talvez seja difícil — se não impossível — para a liderança superior replicar o êxito aparente desta e de outra instrução de ambiente real por todos os componentes e departamentos do Exército. Independentemente de sua natureza *ad hoc*, a Instrução de Ambiente Real ajuda a evitar uma perda de proficiência técnica, em particular, ao maximizar as oportunidades de treinamento. Além disso, permite a desvinculação da instrução das Qualificações Militares menos comuns das Unidades de manobras compostas principalmente dos conjuntos de habilidades da Infantaria, Blindados e Artilharia de Campanha. Essa é uma consideração importante já que a rotação tradicional do CTC corre o risco de subordinar a instrução de militares altamente especializados aos objetivos de adestramento do comandante de manobra. As limitações progressivas dos recursos e tempo, causadas pelos cortes orçamentários automáticos, só podem aumentar essa possibilidade negativa.

Treinamento semelhante ao aplicado nos CTC. Segundo o Maj David Rowland, devido à austeridade fiscal, "brigadas e guarnições precisarão aproveitar todos os recursos disponíveis, tornando necessário a colaboração entre várias organizações militares do Exército e exigindo instrução multidisciplinar para vários escalões²⁰. Em contraste com o Alinhamento Regional e a Instrução de Ambiente Real, esta



(Sgt. Melissa Parish, Relações Públicas 4ª Brigada de Combate, 25ª Divisão de Infantaria)

O Cap Cory Roberts, um instrutor do Curso de Carreira de Capitães, informa a Cap Kate McCray sobre seu progresso, no Forte Leonard Wood, no Estado de Missouri, 01 Set 11.

terceira abordagem replica um cenário dos Centros de Treinamento para o Combate (CTC) para certificar as Unidades em pré-desdobramento empregando recursos do quartel, observadores e controladores terceirizados e um pouco de apoio externo. As agências como o Training Brain Operations Center (Centro de Operações do *Training Brain*, um repositório central de dados de simulação e adestramento), a Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization (Organização Conjunta de Derrota dos Dispositivos de Explosivos Improvisados) e a Operations Support Technology, Inc., proporcionam a vantagem de projetar cenários realistas que são relativamente econômicos²¹. Outra vantagem é que o treinamento semelhante ao aplicado nos CTC usa o Comando de Missão e permite a integração de facilitadores de Inteligência e de apoio no planejamento e operações de manobras.

Durante a Operação *Gryphon Tomahawk*, em fevereiro de 2014, a 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha adestrou mais de 800 soldados na Base Conjunta Lewis-McChord por, aproximadamente, 20% do custo de enviar um batalhão de infantaria

Stryker do Estado de Washington até o Centro Nacional de Adestramento, segundo Rowland²². Além disso, Rowland disse que a “Companhia A, 1º Batalhão, 23º Regimento de Infantaria ... recebeu várias iterações de cerco e vasculhamento, engajamentos com líderes-chave, emboscadas e incursões (incluindo um assalto aéreo) ao longo do exercício de três semanas — tudo compelido pela Inteligência”²³. Os 109º e 502º Batalhões de Inteligência Militar proporcionaram informações por meio de suas equipes multifuncionais.

É possível que o treinamento semelhante ao aplicado nos CTC represente melhor o ambiente de adestramento integrado. No entanto, essa abordagem está sustentada por duas premissas principais e a invalidação delas pode minar a sua utilidade.

Primeiro, o treinamento semelhante ao aplicado nos CTC talvez nem sempre facilite um grau mais alto de integração entre a Inteligência e as Manobra. Durante a Operação *Gryphon Tomahawk*, equipes multifuncionais atuaram juntamente com as forças terrestres. Infelizmente, elas não se integraram cedo o suficiente ou com a devida frequência, nem com todos os escalões de comando necessários²⁴. O grau da integração

dependia, muitas vezes, somente dos *briefings* de possibilidades feitos ao comandante de manobras, geralmente um comandante de pelotão²⁵.

Segundo, o treinamento similar ao ensinado nos CTC pressupõe a disponibilidade da proficiência na administração de adestramento que nem sempre está disponível nos estados-maiores de batalhão e brigada, compostos principalmente de oficiais subalternos e intermediários. A Operação *Gryphon Tomahawk* demonstrou, segundo Rowland, que “um exercício de adestramento de alta qualidade na sede é possível, se houver planejamento completo e um quadro adaptável e criativo”²⁶. Contudo, também mostrou que a competência para o planejamento, preparação, execução e avaliação de instrução representa o ponto fraco do treinamento semelhante ao aplicado nos CTC.

A Condução da Instrução como uma Arte Perdida

Entre 100 capitães com grande potencial reunidos recentemente pelo Gen Ex Odierno

durante o Solarium Symposium inaugural no Forte Leavenworth, no Kansas, nos meados de julho de 2014, um oficial manifestou um desejo de que oficiais subalternos retornem a ser “os peritos na instrução que nós [no Exército] éramos antigamente”²⁷. Mesmo com as inovações incorporadas pelas abordagens do alinhamento regional, ambiente real e treinamento semelhante ao aplicado nos CTC, há uma falta de perícia na condução da instrução pelos oficiais nos postos de capitão e major.

Se aceita como verdade, essa declaração levanta várias perguntas. Quais fatores explicam a erosão de perícia na condução da instrução militar entre oficiais desses postos? Quais lições podem ser extraídas pelos oficiais superiores dessa arte perdida para otimizar o conceito operacional do Exército? Mais especificamente, quais medidas capacitarão o Exército a voltar a aproveitar o ambiente de treinamento integrado?

Três fatores ajudam a explicar como a condução da instrução se tornou uma arte perdida: A ARFORGEN, a falta de ensino sobre como conduzir a instrução



(Martha Armstrong, Com Soc Forte Rucker)

O Gen Ex Peter M. Vangjel, Inspetor Geral, Gabinete do Secretário do Exército, apresenta palestra aos alunos do Curso de Carreira de Capitães durante uma sessão de desenvolvimento profissional, no Forte Rucker, no Estado do Alabama, 26 Jun 13.

militar na instituição e as inconsistências presentes na capacitação do Comando de Missão em um ambiente de adestramento na sede.

A Geração de Forças do Exército (ARFOGEN).

A liderança superior do Exército estabeleceu a ARFORGEN em 2003, constituindo-se na maior transformação do sistema de prontidão do Exército desde a Guerra Fria. A ARFORGEN serve como um processo baseado tanto na procura quanto na demanda, sendo planejada para sistematizar o progresso das Unidades pelas fases rotacionais conhecidas como “Recomposição”, “Treinamento/Prontidão” e “Disponibilidade”. No nível burocrático, a ARFORGEN representa mais um “processo de sistemas”, visando sequenciar, sincronizar e otimizar distintos sistemas de “organização, alocação de pessoal, instrução, desdobramento, apoio, modernização e mobilização”²⁸.

O grau no qual a ARFORGEN maximizou a eficiência desses sistemas é questionável. O Cel Rodney Fogg, em um relatório de pesquisa de estratégia do Army War College, argumenta que a ARFORGEN está mal alinhada com o sistema de administração de pessoal do Exército — resultando em um adiamento, se não uma perda, de oportunidades de desenvolvimento de oficiais subalternos²⁹. Fogg observa: “o conjunto de líderes desenvolvido no combate, ao longo da última década, tem se tornado proficiente em atuar dentro de um ambiente tático de ritmo acelerado e mudanças constantes”³⁰. Ao mesmo tempo, Fogg declara que eles estão “menos familiarizados com o uso de suas habilidades nos ambientes mais regimentados, regulados e induzidos pelas políticas como [...] nas guarnições do Exército”³¹.

O Gen Div Michael Tucker, Comandante do Primeiro Exército critica, com mais precisão, os custos ocultos da ARFORGEN, particularmente entre os oficiais subalternos e intermediários. Em um artigo, de 2011, ele escreveu que muita da “estrutura da Unidade e da competência na instrução militar, que existia há nove anos, já não estão presentes”³².

O domínio institucional. O domínio de treinamento institucional — com efeito, a instrução militar profissional — deve ser o meio pelo qual pode-se estancar a hemorragia da competência da condução da instrução. O domínio institucional não apenas transcende todos os componentes e departamentos da Força,

mas, também, os militares navegam continuamente entre os domínios institucional e operacional no campo da instrução e do ensino.

Além disso, o Gen [de uma estrela] Joseph Martin observa que o Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês), incluindo a Escola de Instrução Avançada de Líderes no Forte Leavenworth, já buscou padronizar a administração do ensino e da instrução por todo o domínio institucional³³. Ainda assim, com base principalmente na ARFORGEN, comandantes de brigada identificam continuamente a condução da instrução militar como um defeito entre os capitães recém-promovidos. Por esta razão, para os capitães que estão cursando o Curso de Carreira de Capitães de Manobras (no Forte Benning, na Geórgia) “uma base de entendimento sobre a condução da instrução militar é atualmente ensinada durante o curso”³⁴. Além de serem ensinados e preparados para conduzir operações terrestres unificadas, os majores matriculados no Command and General Staff College (CGSC), no Forte Leavenworth, formam-se com um entendimento completo do processo decisório militar do Exército³⁵. Os comandantes de nível batalhão para cima empregam esse processo para planejar a instrução³⁶.

Devido aos cortes orçamentários automáticos e à ARFORGEN, porém, menos capitães e majores com essas abordagens de adestramento mais eficientes estão disponíveis, mitigando radicalmente a capacidade do domínio institucional de incorporar essa competência no futuro próximo. Essa situação exacerba a condução da instrução como uma arte perdida.

Segundo Chris Campbell em um artigo, de 2014, do *Stars and Stripes*, as comissões de desligamento do serviço militar para oficiais identificaram quase 500 majores e 1.200 capitães para afastamento ou aposentadoria precoces³⁷. Conforme os cortes orçamentários automáticos continuam a compelir uma redução do efetivo total da Força até, talvez, 420.000 militares, a liderança superior antecipa mais cortes³⁸. Da mesma forma, devido aos conflitos prolongados no Iraque e no Afeganistão, aproximadamente 4.000 majores nas turmas de 2003 ou anteriores ainda não realizaram o curso de aperfeiçoamento de nível intermediário³⁹.

Ampliando ainda mais essa população reduzida de jovens oficiais instruídos formalmente para a condução

da instrução militar está a suposta otimização do ensino de nível intermediário. Segundo o Gen Bda Gordon Davis, as políticas de otimização estabeleceram um processo de seleção com base no mérito para a realização do CGSC de forma presencial que proveriam “a instrução certa, no tempo certo para o oficial certo”⁴⁰. Autorizada pelo Secretário do Exército John McHugh, em 2012, a Diretriz do Exército 2012-21, *A Otimização do Ensino de Nível Intermediário* (Army Directive 2012-21, *Optimization of Intermediate Level Education*), iniciou uma transição, de inclusividade para seletividade, como critério para a participação no CGSC⁴¹.

Embora aos oficiais não selecionados para o CGSC de forma presencial ainda sejam oferecidos oportunidades em uma escola remota ou de aprendizado pela internet e videoconferência, é provável que esses cursos substitutos não incorporem, com tanto rigor, o desenvolvimento das habilidades necessárias para conduzir a instrução militar⁴².

Comando de Missão O entendimento e apoio inconsistentes sobre o conceito de Comando de Missão também ameaçam frustrar ainda mais a condução da instrução. Segundo a Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADP 6-0, *Mission Command*), o termo Comando de Missão é definido como “o exercício da autoridade e da direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão pela finalidade, para capacitar a iniciativa disciplinada dentro dos limites da Intenção do Comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis”⁴³. Os princípios do Comando de Missão incluem a formação de equipes coesas por meio da confiança mútua, a criação de entendimento compartilhado e a aceitação de riscos prudentes. Riscos prudentes incluem os que acompanham a concessão aos subordinados de oportunidades para exercerem a iniciativa disciplinada. O *feedback* proporcionado pela conferência Solarium reafirmou que comandantes de todos os escalões do Exército devem aplicar essa filosofia, se desejarem reter oficiais subalternos talentosos da Geração do Milênio⁴⁴.

Infelizmente, a contínua reorganização e reconstrução da Força tendem a atenuar os efeitos desse tipo de aplicação do Comando de Missão tão efetivo no Iraque e no Afeganistão. O Gen Div David Barno (Reserva) escreveu no *Washington Post* que “a tomada de riscos é apagada por camadas de regras, restrições e

microgerenciamento visadas a evitar quaisquer possíveis deficiências”⁴⁵. O comandante de Brigada Cel Curtis A. Johnson observa, também, que “o ambiente da guarnição cria frequentemente as condições onde oficiais subalternos não estão apenas sendo orientados sobre o que instruir, mas também como fazê-lo”⁴⁶. Ele continua, “além da responsabilidade de planejamento ser removida pelos comandos superiores, também são muitas as avaliações necessárias por todo o ciclo de adestramento”⁴⁷. Com essas e outras ameaças, o movimento do Exército para o aprendizado na guarnição estabelece as condições para mais perdas de oportunidades de desenvolvimento e das responsabilidades da condução da instrução pelos oficiais subalternos e superiores por, pelo menos, duas razões.

Primeira, vários especialistas, como Donald E. Vandergriff, argumentam que parece que a Força Institucional (Geradora) não concorda com a Força Operacional em como implementar o Comando de Missão⁴⁸. Embora a última tenha tentado integrar as lições oriundas do combate que são relacionadas com o Comando de Missão, ou seja a confiança e o apoio ao risco, o primeiro setor ainda está preocupado com a verificação da conformidade, principalmente em relação a tarefas de última hora ou sem nenhum pré-aviso⁴⁹. Essas perspectivas contrárias sobre o conceito de Comando de Missão reforçam o estado da condução da instrução como uma arte perdida.

Fazem com que os oficiais subalternos estejam mais preocupados com o cumprimento das mais ostensivas listas de verificação sensíveis ao prazo de execução que são disseminadas dos comandos superiores em vez da previsão e alocação de recursos para os planos de instrução. As tarefas obrigatórias do “Regulamento do Exército 350-1” (em que Unidades precisam ser adestradas) são uma manifestação dessa descontinuidade⁵⁰. A maioria das tarefas obrigatórias não está relacionada à preparação para o combate, mas consome uma grande quantidade de tempo e de recursos que comandantes de companhia podem, de outra forma, gastar no desenvolvimento de um modelo de adestramento de oito etapas para facilitar a execução de uma tarefa essencial para a missão⁵¹.

Segundo, embora o cumprimento de tais tarefas quase não conceda “tempo suficiente para um oficial subalterno planejar, executar e avaliar a sua instrução”, segundo Johnson, os comandos de Brigada, Divisão e

Corpo [de Exército] continuam a alinhar seus ciclos de planejamento e de operações com o ritmo operacional em tempos de guerra⁵². Isso é compreensível considerando a era de conflito contínuo devido às atividades recentes do Estado Islâmico (ISIS, na sigla em inglês) no Iraque e na Síria.

Ainda, a redução correspondente de tropas disponíveis para completar esse grande número de tarefas operacionais e de adestramento estende as Unidades até o ponto de desgaste. A condução da instrução permanecerá uma arte perdida se os comandantes de sede não conseguirem priorizar, de forma resoluta, a instrução das suas Unidades em relação às listas de tarefas essenciais para a missão, devido ao simples fato de que comandantes subordinados terão tempo, recursos e desenvolvimento de liderança limitados.

O Gerenciamento da Instrução como Tendência do Futuro

Considerando as compensações (*trade-offs*) incorporadas na ARFORGEN e a falta de preparação para a condução da instrução dentro do domínio institucional, como os comandantes superiores podem melhor preparar seus oficiais subalternos para conduzirem a instrução da tropa? A resposta está na condução de atividades de desenvolvimento de liderança, pelas quais comandantes superiores podem produzir oficiais subalternos ágeis e adaptáveis. Essa solução capacitará o Exército para aproveitar as inovações dentro do ambiente de instrução integrada, modelado pelas abordagens de condução da instrução de alinhamento regional, de ambiente real e de treinamento semelhante ao aplicado nos CTC.

Considerando que o desenvolvimento da liderança deve acentuar a confiança que sustenta o Comando de Missão, ele vai além de uma sessão ocasional de desenvolvimento profissional de liderança. O desenvolvimento da liderança está relacionado a certificação, bem como ao risco compartilhado. Os líderes subordinados, que carecem de experiência e de perícia para alinhar os recursos com as exigências, se sentem mais encorajados pelos comandantes que não os marginalizam e, em vez disso, dão exemplos e compartilham informações sobre ferramentas de planejamento e de avaliação que são doutrinarmente sólidas.

Para desenvolver oficiais subalternos, comandantes superiores devem estabelecer programas de certificação de liderança que ensinam os aspectos essenciais, incluindo como conduzir reuniões de instrução e *briefings* de adestramento trimestrais, administrar agendas, coordenar tarefas entre várias organizações e usar o modelo de instrução de oito etapas. O novo programa de certificação da 7ª Divisão de Infantaria pode servir como modelo para outras Unidades⁵³.

No final, comandantes são responsáveis pela capacidade dos subordinados de administrarem de forma efetiva e eficiente o adestramento. Se comandantes negligenciarem essa responsabilidade, é bem possível que possam, com o tempo, prejudicar a confiança. E “quando começamos a desgastar a confiança”, o Gen Martin Dempsey nos avisa, “começamos a desgastar a profissão”⁵⁴. Um sentido de confiança mútua e de risco compartilhado entre comandantes e oficiais subalternos, portanto, é a chave para superar a falta de perícia na condução da instrução e garantirá que se torne a tendência do futuro. ■

O Cap Paul Lushenko é o Comandante da Companhia e Companhia de Comando do 502º Batalhão de Inteligência Militar da 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington. Graduado com distinção pela Academia Militar dos EUA, é mestre em Relações Internacionais e em Diplomacia pela Australian National University. Serviu várias vezes no Iraque e no Afeganistão com as Forças de Operações Especiais e Unidades Stryker.

O Maj David Hammerschmidt é oficial administrativo do 502º Batalhão de Inteligência Militar da 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington. É graduado pelo Programa de Formação de Oficiais da Reserva da University of Florida e é mestre em Estratégia e Segurança Nacional pelo U.S. Naval War College. Esteve várias vezes no Iraque, no Afeganistão e nas Filipinas como integrante das Forças Aeroterrestres, de Operações Especiais e de Assalto Aéreo.

Referências

Epígrafe. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2012), p. 1-1.

1. ADRP 7-0.
2. Consulte o United States Army Combined Arms Center on-line, "Integrated Training Environment", <http://usacac.army.mil/cac2/ite/> (acesso em: 12 Out. 2014).
3. George C. Marshall, citado em Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Education of a General, 1880-1939* (New York: Viking Press, 1963), p. 251.
4. Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Washington, D.C.: U.S. Army TRADOC, 7 Oct. 2014), p. 18.
5. Ibid.
6. Comentários feitos pelo Maj. Gen. [Gen de uma estrela, sem equivalente no Exército Brasileiro] Terry Ferrell durante um briefing trimestral da 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, 30 Sep. 2014.
7. TRADOC Pamphlet 525-3-1, p. 48.
8. Em 11 Mar 11, um terremoto de magnitude 9,0 atingiu perto do litoral do Japão, causando um tsunami que danificou vários reatores na Usina Nuclear de Fukushima.
9. Raymond Odierno, "CSA [Chief of Staff of the Army] Strategic Priorities: Waypoint #2", Chief of Staff of the Army, 19 Feb. 2014, www.us.army.mil (acesso em: 05 mar. 2014).
10. Kimberly Field, James Learmont e Jason Charland, "Regionally Aligned Forces: Business Not as Usual", *Parameters* 43(2) (Autumn 2013), p. 56-63.
11. Pacific Pathways é um programa inovador que manda que pelotões e companhias participem em uma série de exercícios de adestramento bilateral com parceiros ao longo de um desdobramento operacional de seis meses. Para mais informações, consulte Sgt. 1st Class Tyrone C. Marshall Jr., "Pacific Pathways Increases Readiness through Partnership", U.S. Department of Defense, online news article, 15 Oct. 2014, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123421> (acesso em: 7 nov. 2014).
12. Conversa pessoal entre os autores e o planejador do Comando do Pacífico do Exército dos Estados Unidos (United States Army Pacific Command), 12 dez. 2013.
13. Daniel Wasserbly, "U.S. Army Begins 'Pacific Pathways' for Training, Engagement in Asia", *IHS Janes Defence Weekly* online, 3 Sep. 2014, www.janes.com (acesso em: 3 set. 2014).
14. Conversa com um oficial subalterno do 2º Batalhão/2ª Brigada de Combate *Stryker* participando na Pacific Pathways, 18 out. 2014.
15. Ibid.
16. Paul Lushenko, "Intellectualizing the U.S. Army's Rebalance Within Asia", U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(3)(July-September 2014), p. 53-58.
17. O Worldwide Individual Augmentation System ("Sistema Mundial de Alocação de Pessoal") é o método de controle de pessoal do Exército para distribuindo apoio militar e civil para as operações de contingência, operações recorrentes e exercícios. Consulte o Department of the Army Pamphlet 500-5-1, *Individual Augmentation Management* (Washington, D.C.: U.S. GPO, 3 January 2008).
18. Gregory Ford e Ammilee Oliva, "25th ID's Intelligence Outreach Program: Leader Development, Intelligence Federation, and Regional Alignment", U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(2)(April-June 2014), p. 27-30.
19. Ibid.
20. David Rowland, "Relevant, Cost-Effective, Home-Station Training", *Army* 64(6)(June 2014), p. 68.
21. O Training Brain Operations Center processa dados de ambientes de combate reais para apoiar o ambiente de adestramento integrado. Consulte "Training Brain Operations Center", Stand-To online, <http://www.army.mil/standto> (acesso em: 9 nov. 2014). A Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization proporciona discernimentos sobre avanços recentes na tecnologia e táticas dos dispositivos explosivos improvisados. Veja o site da internet da "JIEDDO", <http://www.jieddo.mil> (acesso em: 9 nov. 2014). A Operations Support Technology, Inc. replica as comunicações inimigas para facilitar o treinamento de soldados da Arma de Inteligência de Sinais. Consulte "OSTI" online, <http://osti.us/pages/home> (acesso em: 9 no. 2014).
22. A Operação *Gryphon Tomahawk* representava um treinamento semelhante ao achado nos CTC de nível brigada, planejada para certificar os batalhões subordinados para desdobramento em apoio da Operação *Enduring Freedom*. Para mais informações, consulte Rowland, p. 68.
23. Rowland, p. 69.
24. Conversa com Aaron Thurman, Comandante da Companhia A, 502º Batalhão de Inteligência Militar, 201ª Brigada de Observação do Campo de Batalha, 26 Feb 2014.
25. Lushenko, p. 55.
26. Rowland, p. 69.
27. Carla Getchell, citada in Kevin Lilley, "The Solarium 7: Proposals from young Army Leaders", *Army Times Online*, 3 Apr. 2014, <https://www.armytimes.com> (acesso em: 7 out. 2014).
28. Charles C. Campbell, "ARFORGEN: Maturing the Model, Refining the Process", *Army* 59(6)(June 2009), p. 52.
29. Rodney Fogg, "How a Decade of Conflict Affected Junior Logistics Officer Development" (strategy research project, U.S. Army War College, 2011), 12, (disponível em www.dtic.mil).
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Michael S. Tucker, "Maintaining the Combat Edge", *Military Review* 91(3)(May-June 2011), p. 8.
33. O Gen [de uma estrela] Joseph Martin, e-mail aos autores, 5 Nov. 2014. Os autores estão agradecidos a Martin, que serve como o Subcomandante de Instrução do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, pelos seus comentários e sugestões valiosos sobre os rascunhos iniciais deste artigo.
34. "Maneuver Captains Career Course Student Information", United States Army Maneuver Center of Excellence, <http://www.benning.army.mil/mcoe/dot/mc3/> (acesso em: 12 out. 2014).
35. O Gen [de uma estrela] Joseph Martin, e-mail aos autores,

5 Nov. 2014.

36. ADRP 7-0, p. 3-3.

37. Chris Campbell, "Army Drawdown Continues: 1,100 Captains to Be Cut", *Stars and Stripes Online*, 22 Jun. 2014, <http://www.stripes.com> (acesso em: 8 nov. 2014).

38. Michelle Tan, "New Army Vice Chief Expects Worse Manpower Conditions", *Army Times Online*, 22 Sep. 2014, <http://www.armytimes.com> (acesso em: 14 out. 2014).

39. Jim Tice, "Majors Board Selections Due Out Soon", *Army Times Online*, 28 Feb. 2013, <http://armytimes.com> (acesso em: 8 nov. 2014).

40. Gordon Davis e James Martin, "CGSC—Developing Leaders to Adapt and Dominate for the Army of Today and Tomorrow", *Military Review* 92(5)(September-October 2012), p. 72. Anteriormente, o Gen Bda Davis serviu como o Subcomandante de Desenvolvimento e Instrução de Liderança do Centro de Armas Combinadas, bem como o Subcomandante da Command and General Staff College.

41. Secretary of the Army, Memorandum for Principal Officials of Headquarters, Department of the Army, *Army Directive 2012-21* (Optimization of Intermediate-Level Education), John M. McHugh, 14 Sep. 2012, <http://armypubs.army.mil> (acesso em: 8 nov. 2014).

42. Ibid.

43. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, May 2012), p. 1.

44. Kevin Lilley.

45. David Barno, "The Army's Next Enemy? Peace", *Washington Post*, 10 July 2014, <http://www.washingtonpost.com> (acesso em: 12 out. 2014).

46. Curtis A. Johnson, "An Army in Transition: Maintaining the Competitive Edge" (strategy research project, U.S. Army War College, 2012), p. 5, (www.dtic.mil).

47. Ibid.

48. Donald E. Vandergriff, "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?", *Land Warfare Papers*, no. 94, (Arlington, Va.: Association of the United States Army, February 2013), p. 5.

49. Paul Norwood, e-mail aos autores, 16 out. 2014.

50. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, D.C.: Department of the Army, August 2014). O AR 350-1 padroniza e governa instrução obrigatória por todas as Unidades do Exército, independentemente de suas tarefas essenciais para a missão.

51. O modelo de adestramento de oito etapas proporciona uma guia aos comandantes de nível brigada ou baixo para alinhar os recursos com as exigências, bem como para ordenar e sincronizar a instrução. As etapas consistem em planejar o adestramento, instruir/certificar os líderes, conduzir reconhecimento, promulgar uma ordem, ensaiar, executar, conduzir uma análise pós-ação e retrainar.

52. Johnson, p. 5.

53. Para aprender mais sobre o programa de certificação de administração de adestramento da 7ª Divisão de Infantaria, informações de contato estão disponíveis em: <http://www.lewis-mc-chord.army.mil/7id/> (acesso em: 17 nov. 2014).

54. Martin Dempsey, "An Interview with Martin E. Dempsey", *Prism* 2(1)(December 2010), p. 155



(Sgt Michael Lemmons, Com Soc, 3ª Brigada de Combate, 25ª Divisão de Infantaria)

Durante uma sessão de *brainstorming*, um militar da 3ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Infantaria, anota as ideias em um quadro branco durante uma aula sobre a "Arte do Design", 17 Ago 12.

A Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito

Maj David Oakley, Exército dos EUA

Como ensinado na Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*, Forte Leavenworth, Kansas), existem dois aspectos distintos do *design*: o espírito do

design e a abordagem metodológica prática incluída na Metodologia de Design do Exército (*Army Design Methodology — ADM*)¹. O espírito do *design* não está relacionado com processos específicos ou com métodos

particulares, mas é uma forma de pensar que reconhece a interconexão, a complexidade e a incerteza no mundo. A adoção do espírito de *design* prepara os planejadores do Exército para a imprevisibilidade que define seu ambiente operacional². A Metodologia de *Design* do Exército (ADM), por outro lado, é a abordagem prática do Exército para lidar com a imprevisibilidade e proporciona aos planejadores um léxico comum que permite uma colaboração e uma comunicação efetivas³. Embora a ADM fortaleça o planejamento, os planejadores do Exército precisam lembrar que *design* não é o Processo Decisório Militar 2.0 aperfeiçoado, mas é uma forma de pensar sobre um ambiente operacional complexo⁴.

Para destacar esses aspectos sobre o *design*, este artigo apresenta uma análise baseada em três enfoques: o *enfoque relacionado com o ambiente operacional*, o *enfoque do problema* e o *enfoque das operações*. Esse enquadramento, derivado da Publicação de Referência Doutrinária do Exército 5-0, *O Processo Operacional* (ADRP 5-0, *The Operations Process*), esclarecerá a abordagem utilizada pela SAMS para ensinar o *design*, transmitir o valor dele para os planejadores militares e descrever os perigos de deixar que os aspectos práticos da ADM superem o espírito do *design*⁵.

Enfoque sobre o Ambiente Operacional

A pergunta óbvia ao tentar compreender o *design* é, “por que *design*?” A resposta vem da dificuldade de entender os ambientes sociopolíticos confusos nos quais seres humanos vivem e a necessidade de explorar esses espaços para obter entendimento. Um ambiente operacional é um sistema aberto caracterizado pela complexidade, incerteza e interdependência⁶. Durante operações, as Forças do Exército não são um público externo observando o ambiente, mas uma parte integrante do sistema, pois suas ações afetarão o sistema de formas indeterminadas⁷.

Embora exista um propósito dentro de um sistema (por definição, sistema é o conjunto de todas as partes que formam um ambiente), não podemos entendê-lo completamente. Além disso, frequentemente somos incapazes de determinar a causa e seus efeitos, devido à sua separação no tempo e no espaço⁸. Embora gostemos de sentir a sensação da certeza, nosso excesso de confiança é um sintoma do orgulho arrogante que

pode nos levar ao fracasso trágico. Até mesmo quando acreditamos que *conhecemos* o problema e respondemos apropriadamente, segundo nosso *entendimento*, reagimos frequentemente a sintomas superficiais e não ao problema propriamente dito. Conforme melhoramos nosso entendimento, aos poucos removemos o véu da ignorância que tem repousado confortavelmente sobre nós⁹. Embora nosso entendimento aumente e nossa confiança cresça, mudanças no ambiente podem fazer com que esse entendimento seja efêmero e pode nos tornar vítimas de um inimigo mais insidioso do que a ignorância — a ilusão do entendimento¹⁰.

Enfoque sobre o Problema

Mesmo que os planejadores militares *pudessem* entender a natureza complexa do seu ambiente e os desafios dinâmicos representados por ele, as Forças ainda teriam de fazer mais do que conseguir um entendimento — elas são incumbidas a fazer algo para alcançar os objetivos. O problema é que durante esta busca por *fazer algo*, introduzem, com frequência, uma ação descuidada neste sistema complexo. Nossa ação descuidada pode não apenas resultar na incapacidade de alcançar os objetivos, mas também pode introduzir mais caos dentro do sistema.

Esse é o nosso enigma: como podemos empregar uma ação intencional apropriada para realizar nossos objetivos, dentro de um sistema aberto complexo e dinâmico que é imprevisível e que é tornado ainda mais complicado e indeterminado devido às nossas ações? Além disso, uma vez que os planejadores compreendem a complexidade do ambiente, como transmitirão seu entendimento a outros para que as Unidades construam e mantenham um entendimento coletivo correto que capacite a ação intencional?¹¹

Enfoque sobre a Abordagem Operacional

Para ajudar os planejadores a entender seu ambiente operacional e os vários problemas que ele apresenta, a SAMS adota uma abordagem com duas vertentes. Os instrutores visam desenvolver nos estudantes uma compreensão mais profunda do espírito de *design* enquanto lhes proporcionam as ferramentas práticas oferecidas pela ADM. Embora a SAMS proporcione um conjunto de ensino concentrado no *design*, os instrutores e corpo docente ensinam o espírito

de *design* (pode-se referir a ele como linha de esforço) por todo o currículo. Eles incentivam continuamente a adoção dos princípios de *design* e desafiam os estudantes a perguntar o “por quê”, com o intento de aumentar o entendimento e capacitar a ação proposta. Essa abordagem abrangente, com o propósito de incorporar o espírito de *design* nos estudantes da SAMS, é compreensível quando se considera que o *design* não é um processo, mas uma forma de pensar. A partir do momento em que os estudantes da SAMS entendem o espírito do *design*, eles percebem que essa forma de pensar não deve ser ligada ou desligada como um interruptor, mas mantida ativa por todo o processo de operações (durante o planejamento, a preparação, a execução e a avaliação).

O aspecto prático da ADM (uma segunda linha de esforço) é ensinado exclusivamente durante o conjunto de instrução “O *Design* da Arte Operacional”, na SAMS. Embora o aspecto prático seja útil, o propósito da ADM não é nem tanto educar a mente para lidar

com a incerteza, mas treinar oficiais de estado-maior a lidar com métodos de planejamento e transmitir o seu entendimento.

A abordagem operacional com duas vertentes da SAMS de combinar o espírito do *design* e o aspecto prático da ADM deve resultar em comandantes reflexivos e humildes. Eles ficarão atentos para a tarefa hercúlea de esforçar-se para manter um entendimento contínuo e transferir esse entendimento a outros.

A Necessidade de Saber o Porquê

Segundo a famosa máxima do filósofo alemão Friedrich Nietzsche: “Tendo seu *por quê?* da vida, o indivíduo tolera quase todo *como?*” [trecho extraído da tradução de Paulo César de Souza — Friedrich Nietzsche, Crepúsculo dos Ídolos. São Paulo: Companhia das Letras, 2006 — N. do T.]¹². Dentro dessa declaração simples, mas eloquente, de Nietzsche está presente o reconhecimento de que o “como” não é tão importante como o “porquê” na determinação



(Com Soc, Forte Leavenworth).

Militares e colegas de turma empregam a metodologia de *design* no curso da School of Advanced Military Studies, no Forte Leavenworth, Kansas, 02 Nov 10. Ao usar o Diagrama de Ator Relevante, os alunos consideram as capacidades militares e paramilitares de todos os atores relevantes (inimigos, amigos e neutros) que possam ser identificados em um dado cenário operacional.

da ação a ser realizada. Infelizmente, com demasiada frequência, os profissionais militares são predispostos a aceitar o “como”. O Exército se orgulha da sua capacidade de coletar e promulgar táticas, técnicas, procedimentos e lições aprendidas e sempre busca soluções ideais para problemas percebidos. Apaixonado pela ideia de descobrir “como” resolver um problema, e incentivado pela doutrina cheia de exemplos sobre os melhores processos, passos e orientações para alimentar o apetite voraz pela ação, frequentemente, o militar não consegue responder ao “porquê”.

As experiências anteriores se tornam problemáticas quando militares tentam desenvolver um entendimento por meio do aperfeiçoamento de um processo e não pela avaliação do ambiente. Em contrapartida, o

espírito do *design* adota uma forma humilde de pensar que aceita a incapacidade humana de obter um entendimento completo. A força do *design* reside na avaliação das possibilidades dentro de um sistema aberto, e não na adoção de um processo específico.

Embora o aspecto prático da ADM possa ser útil, se seu propósito e valor forem entendidos corretamente, é importante compreender que nenhum planejador “percebe mais do que um pequeno pedacinho do grande tapete de eventos”, e nenhum processo ou metodologia mudará esse fato¹³. Essa noção simples deve permanecer na mente de cada planejador para garantir que ele não confunda o espírito do *design* com a metodologia prática da ADM. A perfeição do processo não significa um entendimento perfeito. ■

O Maj David Oakley é estrategista no Exército do Comando Norte. Serviu como oficial de operações de estado-maior civil na Agência Central de Informações (CIA) e como terceirizado no Centro Nacional de Contraterrorismo. É bacharel em Ciências Políticas pela Pittsburg State University, mestre em Administração Pública pela University of Oklahoma e em Artes e Ciências Militares pelo U.S. Army Command and General Staff College, e doutor em Estudos de Segurança pela Kansas State University. Redigiu este artigo enquanto cursava a SAMS, entre 2012 e 2013.

Referências

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012), p. 2-4. A doutrina identifica a metodologia de *design* do Exército como uma das três metodologias de planejamento.
2. William E. Connolly, *A World of Becoming* (Durham, NC: Duke University Press, 2011), p. 127.
3. ADRP 5-0, p. 2-4.
4. Ibid.
5. Ibid., p. 2-6.
6. Yaneer Bar-Yam, *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World* (Cambridge: NECSI [New England Complex Systems Institute], Knowledge Press, 2004), p. 27.
7. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 2006), p. 67.
8. Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (Oxford: Elsevier Books, 2006), p. 33 e 49.
9. Samuel Freeman ed., *The Cambridge Companion to Rawls* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003). Esse não é o mesmo conceito como o “véu da ignorância” encontrado na filosofia de John Rawls, que busca estabelecer justiça e igualdade no processo decisório.
10. Daniel J. Boorstin, *The Discoverers* (New York: Knopf Doubleday Publishing, 2011), p. 86.
11. Celestino Perez Jr., “A Practical Guide to *Design*: A Way to Think About it, and A Way to Do It”, *Military Review* (March-April 2011): p. 46-47. Perez trata do propósito e da ação proposital nesse artigo e em outros textos e discussões.
12. Friederich Nietzsche, *Twilight of the Idols; or, How to Philosophise With the Hammer*, Richard Polt trad. (Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company, Inc., 1997), Kindle Edition, Kindle Location p. 87-89. [Extraído da tradução de Paulo César de Souza — Friedrich Nietzsche, *Crepúsculo dos Ídolos*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006 — N. do T.] Um dos pontos principais de Nietzsche é a importância de questionar os “ídolos” e não deixar nada inviolável, para aumentar o entendimento. Embora Nietzsche se concentrasse, principalmente, na religião, sua ênfase no questionamento e reavaliação constantes da nossa realidade é valiosa para os profissionais militares na execução das operações.
13. Marc Bloch, *The Historian's Craft* (Toronto: Alfred A. Knopf, 1953), p. 50.



Militar da célula de Com Soc da F Pac V
obtido imagens da operação

O Emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré Estudo de Caso - Março 2015

Ten Cel Abelardo Prisco de Souza Neto, Exército Brasileiro

Este artigo é o extrato do trabalho de consolidação e análise de diversas informações produzidas e atinentes à Comunicação Social (Com Soc) da Força de Pacificação (F Pac) Maré. O trabalho de pesquisa tem por finalidade contribuir com o aperfeiçoamento e a evolução doutrinária do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSE), em particular, no que tange ao emprego da comunicação social no nível tático (escalão Comando da Força de Pacificação e escalão Força-Tarefa Batalhão de Pacificação).

Ordenamento Jurídico

As Forças Armadas Brasileiras são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. São instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, que pauta suas ações no que prescreve o Artigo 142 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. No Art. 142, está prescrito que as Forças Armadas se destinam à *defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e à garantia da lei e da ordem*.

O Ministério da Defesa, recentemente, vem ampliando o emprego das Forças Armadas nas operações de apoio a órgãos governamentais, em particular nas ações voltadas para a garantia da lei e da ordem (GLO) na cidade do Rio de Janeiro. O incremento dessas ações vem ocorrendo em razão dos compromissos assumidos pelo Brasil em sediar grandes eventos internacionais.

Destaca-se o emprego do Exército Brasileiro em operações de GLO nos seguintes eventos: na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – Rio/92 (1992); nos V Jogos Mundiais Militares do Conselho Internacional do Desporto Militar (2011); na ocupação militar do Complexo do Alemão e da Penha, na cidade do Rio de Janeiro (2011); na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável – Rio +20 (2012); na Jornada Mundial da Juventude – JMJ (2013); na Copa do Mundo da FIFA (2014); e, futuramente, nas Olimpíadas (2016).

Normalmente, o apoio é fornecido em atividades relacionadas à proteção e à segurança da sociedade, à cooperação com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social e ao desenvolvimento econômico e de

infraestrutura. As ações de GLO são operações integradas e visam a cooperar com os órgãos de segurança pública dos Estados da Federação, quando da insuficiência de recursos.

Autorização Presidencial

A operação de apoio a órgão governamental, com emprego das Forças Armadas no Complexo da Maré, foi autorizada pela Presidente da República atendendo a solicitação encaminhada pelo Governador do Estado do Rio de Janeiro ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República.

O Governador do Estado do Rio de Janeiro solicitou o emprego das Forças Armadas naquela unidade federativa, na continuidade do processo de pacificação do Estado, em razão da momentânea insuficiência de recursos da Polícia Militar do Estado.

Destá forma, após receber e analisar a solicitação do Governador do Estado do Rio de Janeiro, a Presidente da República determinou o emprego das Forças Armadas, segundo o extrato abaixo transcrito, enviado para o Sr. Ministro da Defesa:

Incumbiu-me a Excelentíssima Senhora Presidente da República de informar que, atendendo a solicitação contida na Exposição de Motivos nº 00039/GSI de 28 de março de 2014, fundamentada no Art. 142 da Constituição Federal, nos § 1º a § 6º do Art. da Lei Complementar nº 97/1999 e nos Art. 2º a 4º do Decreto nº 3.897/2001, autorizou o emprego das Forças Armadas, nas seguintes condições:

a. Missão

A fim de cooperar com o governo do Estado do Rio de Janeiro em seu processo de pacificação, empregar temporariamente, militares das Forças Armadas em garantia da lei e da ordem, em coordenação com os órgãos de segurança pública federais, estaduais e municipais.

b. Órgãos envolvidos

Ministério da Defesa, Ministério da Justiça, Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República e órgãos de segurança pública situados no Estado do Rio de Janeiro e outros que, eventualmente, venham a tomar parte nas atividades.



Figura 1 – Área de Operações

c. Delimitação da Área

Região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro, em particular no Complexo da Maré (Praia de Ramos, Parque Roquete Pinto, Parque União, Parque Rubens Vaz, Nova Holanda, Parque Maré, Baixa do Sapateiro, Morro do Timbau, Bento Ribeiro Dantas, Vila dos Pinheiros, Conjunto Pinheiros, Conjunto Novo Pinheiros, Salsa & Merengue, Vila do João e Conjunto Esperança)

d. Prazo

De 05 de Abril a 31 de Julho de 2014

Considerações Iniciais

Após a emissão dos Protocolos de entendimento entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro e o Governo Federal, o Exército Brasileiro, por meio do Comando de Operações Terrestres (COTER), regulamentou o emprego das tropas no Complexo da Maré.

Coube ao Exército Brasileiro assumir o comando das operações de apoio ao Estado do Rio de Janeiro na região delimitada denominada Complexo da Maré, composta de 15 comunidades, com cerca de 140 mil habitantes dentro de uma área de aproximadamente 10 km², dentro da cidade do Rio de Janeiro. Para tal, foram

empregadas tropas do Exército e da Marinha do Brasil enquadradas por uma Brigada denominada “FORÇA DE PACIFICAÇÃO”, com um efetivo aproximado de 3.500 militares, por um período inicial de quatro meses.

Portanto, a missão da tropa consistia em realizar, 24 horas por dia, todos os dias da semana, o patrulhamento ostensivo a pé e motorizado nas ruas, becos e vielas da área da Maré e o estabelecimento dos Postos de Bloqueio e Controle de Vias Urbanas (PBCVU) nos principais acessos de entrada da comunidade, onde seriam realizadas abordagens de pessoas e revistas de veículos e motos. Da diretriz, constam as orientações para o emprego da Comunicação Social.

Nesse curto período de tempo, a Comunicação Social pautou sua missão nas diretrizes emanadas pelo COTER com o objetivo principal de preservar e fortalecer a imagem da Força.

Segundo o autor, a percepção inicial de que o Exército Brasileiro permaneceria pouco tempo no Complexo da Maré exigiu, posteriormente, um redimensionamento das orientações de Comunicação Social.

O prolongamento da missão conduziu o Comando de Operações Terrestres (COTER) a planejar a substituição das tropas a cada dois meses. Pode-se verificar na Tabela 1 os contingentes que foram empregados e

Contingente	Tropa	Período
I	Brigada de Infantaria Paraquedista	04 de Abr a 30 Mai 14
II	6ª Brigada de Infantaria Blindada	30 Mai a 06 Ago 14
III	4ª Brigada de Infantaria Montanha	06 de Ago a 15 Out 14
IV	11ª Brigada de Infantaria Leve	15 Out a 15 Dez 14
V	14ª Brigada de Infantaria Motorizada	15 de Dez a 19 Fev 15
VI	10ª Brigada de Infantaria Motorizada	19 Fev 15 a 31 Mar 15

Tabela 1 – Quadro dos Contingentes empregados

seus respectivos períodos.

As constantes prorrogações de permanência na missão e os diferentes níveis de conhecimento dos aspectos de Comunicação Social por parte dos 10 (dez) oficiais que desempenharam a função de E7, no período de Abr 14 a Mar 15, trouxeram certos desencontros no trato das informações públicas, das relações públicas na confecção e divulgação dos produtos nos diferentes contingentes da Força de Pacificação.

Esse desalinhamento conduziu a Chefia do CCOMSEx a decidir por um apoio mais presente e atuante na área de operações, determinando que fossem realizadas visitas técnicas de acompanhamento, principalmente na transição entre os contingentes e no meio do período e, por fim, a partir de Fev 15 com a permanência de um oficial de ligação junto ao Estado-Maior da Força de Pacificação. Essa decisão do Centro teve como principal finalidade padronizar e alinhar os procedimentos de Comunicação Social dos contingentes da Força de Pacificação, do Cmdo Mil de Área e do próprio CCOMSEx.

O autor, durante a Operação de Pacificação do Complexo da Maré pôde, em três oportunidades, prestar o assessoramento técnico à Célula de Comunicação Social da Força de Pacificação Maré, fato que possibilitou ao oficial absorver opiniões, ideias e informações que subsidiassem a produção deste trabalho.

Dessa forma, realizou o estudo de um caso real — O emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré, no período compreendido entre o I e o VI contingente (Abr 14 a Mar 15) — onde buscou: analisar todas as mensagens diárias de operação atinentes à Comunicação Social (MDOp-E7); tabular as principais demandas solicitadas

pelos meios de mídia no período; analisar as opiniões e sugestões dos oficiais que desempenharam a função de Chefe da Seção de Comunicação Social da Força de Pacificação - E7/F Pac; identificar os ensinamentos colhidos, as melhores práticas, as oportunidades de melhoria e os óbices constantes dos relatórios finais de missão produzidos por cada um dos contingentes; e compreender a confecção do Plano de Operações de Informação/Fev 15 da Op Maré (Pl Op Info).

Demandas de Com Soc na F Pac

O autor realizou uma pesquisa que teve por objetivo consolidar e analisar as principais demandas, óbices e tarefas desempenhadas que permeavam as vertentes da Comunicação Social na Op Pac Maré, em seus respectivos contingentes. A seguir, será apresentado um compêndio de ideias referentes às tarefas de cada uma das vertentes da célula de Comunicação Social de uma Força de Pacificação.



Militar da Comunicação Social da F Pac V obtendo imagens da operação

1. Tarefas de Relações Públicas em Op Pac

NÍVEL ESTADO-MAIOR F PAC

- ◆ Coordenar visitas de autoridades militares e civis, de comitivas militares estrangeiras e entidades civis internacionais;
- ◆ Estabelecer relacionamento institucional com as agências públicas do Estado da Federação, da prefeitura local e com a administração de pontos turísticos;
- ◆ Estabelecer relacionamento com unidades militares, ONG e líderes comunitários;
- ◆ Emitir cartões de aniversariantes e de agradecimentos, convites para almoço, etc.;
- ◆ Organizar a grade, a logística e todos os contatos necessários para atender o rodízio de folgas na cidade do Rio de Janeiro.

NÍVEL BATALHÃO F PAC

- ◆ Relacionamento ONG locais e com líderes comunitários e absorver demandas e necessidades sociais da população local;
- ◆ Gerenciar e captar o fluxo de informação tropa–moradores e vice-versa;
- ◆ Gerenciar o controle de danos com líderes comunitários e o Chefe da Seção Assuntos Civis;
- ◆ Organizar a grade, para atender o rodízio de folgas na cidade do Rio de Janeiro;
- ◆ Promover, organizar e gerenciar eventos de “lazer” na base do Batalhão.

2. Tarefas de Divulgação e Produção em Op Pac

NÍVEL ESTADO-MAIOR F PAC

- ◆ Levantar os custos necessários para confeccionar os produtos de Com Soc para todo o período;
- ◆ Elaborar os produtos iniciais para a operação;
- ◆ Preparar a campanha de divulgação institucional comum a todas as F Pac e as individualidades;
- ◆ Preparar a campanha de divulgação de fortalecimento dos valores;
- ◆ Preparar a campanha de divulgação de estímulo a denúncia e a de normas de conduta;
- ◆ Preparar a campanha de divulgação de missões e de segurança com armamento;
- ◆ Preparar a campanha de divulgação da massificação das regras de engajamento;
- ◆ Divulgar as ações da F Pac no *site* do Comando Militar de Área a que estiver enquadrado;
- ◆ Encaminhar fotos ou vídeos para a Seção de Divulgação e Produção e para as mídias sociais;

- ◆ Produzir informativo quinzenalmente sobre as principais ações da F Pac;
- ◆ Ficar em condições de realizar o registro de foto e filmagem em qualquer evento na zona de ação da F Pac ou de inspeções do Cmt F Pac;
- ◆ Solicitar o apoio da Com Soc nível Btl para que realize a cobertura de evento na Z Aç.

NÍVEL BATALHÃO F PAC

- ◆ Divulgação de produtos voltados para o público interno;
- ◆ Produzir matérias, semanalmente, e enviá-las ao Chefe da Com Soc da F Pac;
- ◆ Trabalho em conjunto com elementos do Destacamento de Apoio à Informação para divulgação de Campanhas para público externo;
- ◆ Divulgar as Ações Cívico Sociais (ACISO) para a população local (com antecedência);
- ◆ Ficar em condições de realizar a cobertura de foto e filmagem em qualquer evento na zona de ação do Batalhão da F Pac;
- ◆ Ficar em condições de apoiar ações do comando da F Pac.

3. Tarefas de Assessoria de Imprensa Op F Pac

NÍVEL ESTADO-MAIOR F PAC

- ◆ Estabelecer um *e-mail* para ser usado na operação;
- ◆ Organizar, junto com o Comando Militar de Área, o *media training* para o Gen Cmt;
- ◆ Organizar *media training* do Chefe do Estado Maior e dos Comandantes de Batalhão;
- ◆ Elencar as ideias-força da operação para o *media training* em consonância com o CCOMSEx;
- ◆ Manter o escalão superior informado das demandas solicitadas;
- ◆ Preparar *release* e notas à imprensa;
- ◆ Apresentar documentação de divulgação de Com Soc para ser apreciado pelo escalão superior;
- ◆ Solicitar que a grande maioria das demandas da imprensa seja feita por escrito, via *e-mail*;
- ◆ Responder por telefone os questionamentos mais simples da imprensa, se for o caso;
- ◆ Orientar equipe de Com Soc dos Btl F Pac;
- ◆ Gerenciar possíveis crises em concordância com o escalão superior, se for o caso;
- ◆ Preparar ambiente para entrevistas e ser o porta-voz da F Pac;



Entrevista do CCOMSEx com o Cmt I FPac Gen Bda Escoto

- ◆ Divulgar amplamente as Ações Cívico-Sociais (ACISO) antes do *release*, convidar imprensa local para participar do evento e incentivar a divulgação das atividades após o evento;

- ◆ Divulgar o controle de danos (SFC).

NÍVEL BATALHÃO F PAC

- ◆ Encaminhar os órgãos de imprensa para a Com Soc do Estado-Maior da F Pac;
- ◆ Orientar o subordinado sobre como se portar no caso de ser interpelado por órgãos de imprensa;
- ◆ Desenvolver no nível batalhão a mentalidade da Com Soc, explorando a exposição do militar quando em operações.

Como constatado, a gama de atribuições da Seção de Comunicação Social essenciais em uma operação de pacificação, por si só justifica que a estrutura da

seção seja capaz de atender adequadamente a todas as vertentes da Comunicação Social.

Recursos Humanos

O efetivo real designado para compor a estrutura da célula de comunicação social na Força de Pacificação foi sofrendo modificações a cada contingente, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Todos os contingentes elegeram a conquista do apoio da população como sendo o centro de gravidade da operação no Complexo da Maré. No entanto, julga-se que, somente a partir do VI contingente, os recursos humanos empregados passaram a atender em melhores condições à gama de atribuições inerentes à Comunicação Social de uma Força de Pacificação. Na percepção do autor, o emprego de pequenos efetivos na célula de Comunicação Social da grande maioria dos contingentes é um aspecto limitante na busca da conquista do apoio da população e no atendimento à grande demanda de assuntos atinentes à Comunicação Social em operações desta natureza.

A Célula de Comunicação Social

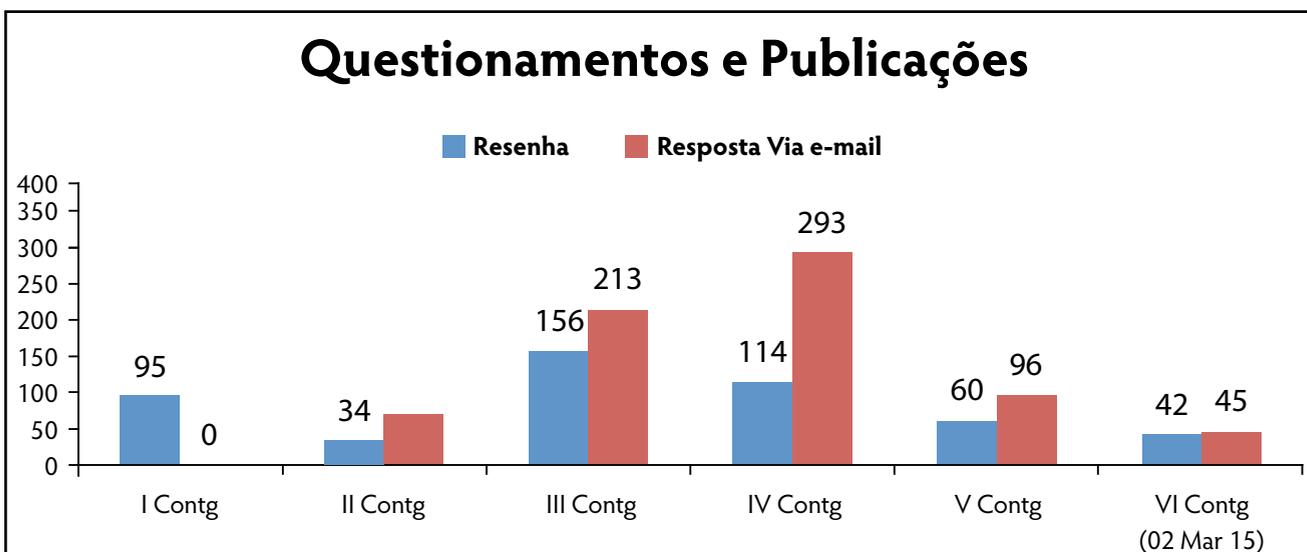
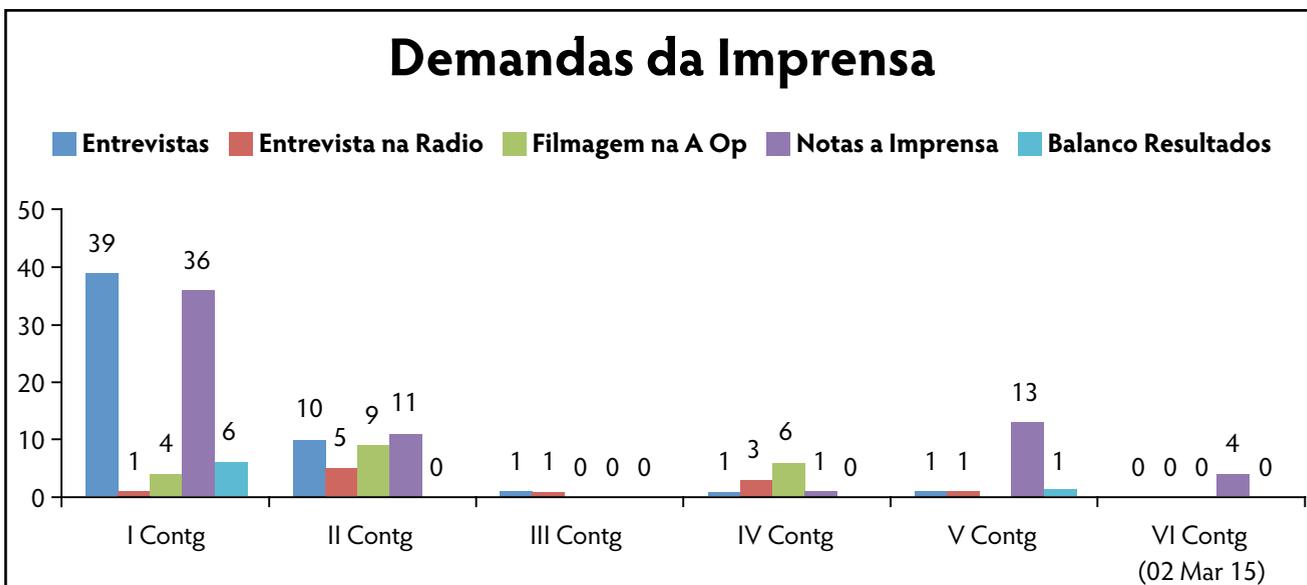
Quatro aspectos são fundamentais e colaboram sobremaneira para o êxito nas operações em um ambiente assimétrico como o da Pacificação: o bom relacionamento com a população local; o atendimento oportuno e preciso das demandas da imprensa; a boa integração com as diversas agências e organismos do Estado; e o estado moral da tropa.

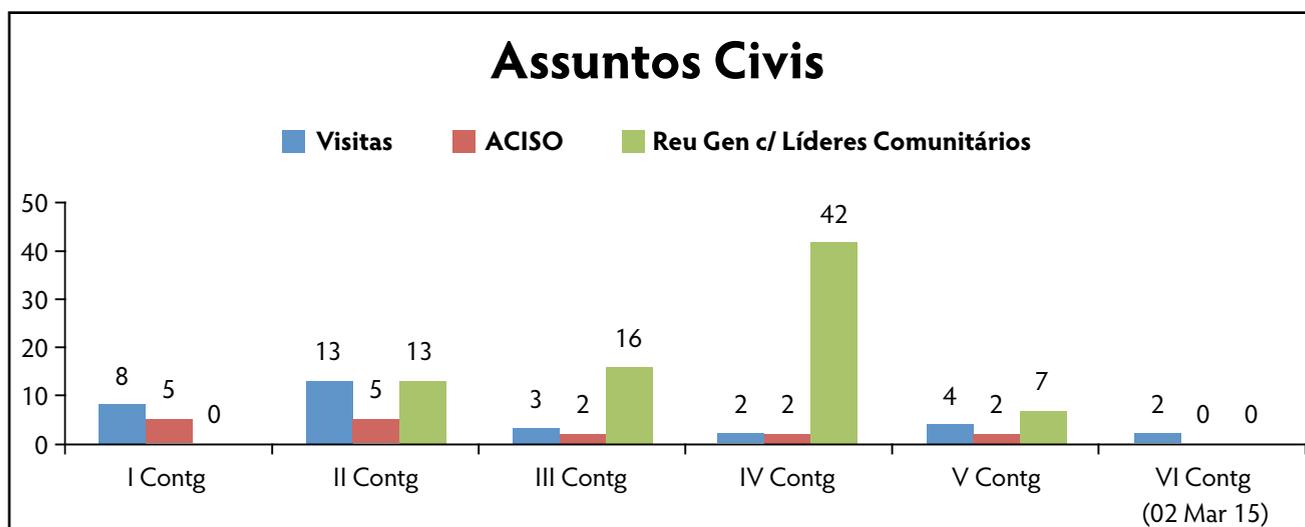
Contingentes	Chefe Seção	Adjunto	Oficiais	Sargentos	Cabos ou Soldados	Total
I	01 Maj	X	01 Ten	02 Sgt	X	4
II	01 Cel	01 Cap	X	03 Sgt	02 Cb	7
III	Dado não obtido pelo autor					
IV	01 Ten Cel	01 Cap	01 Ten	01 Sgt	02 Sd	6
V	01 Maj	01 Ten	01 Ten	05 Sgt	02 Cb	10
VI	01 Ten Cel	01 O Lig CCOMSEx	02 Maj 01 Ten	04 Sgt	03 Cb	11+ 01 O Lig

Tabela 2 – Efetivos dos contingentes das células de Com Soc das F Pac

	Entrevistas	Entrevistas na Rádio Comunitária	Filmagens na Área de Operações	Notas à Imprensa	Balanco de Resultados	Resenhas	Respostas Via e-mail	Visitas	ACISO	Reunião do General com Líderes Comunitários
I Contingentes	39	1	4	36	6	95	NC	8	5	NC
II Contingentes	10	5	9	11	NC	34	70	13	5	13
III Contingentes	1	1	0	NC	0	156	213	3	2	16
IV Contingentes	1	3	6	1	0	114	293	2	2	42
V Contingentes	1	1	0	13	1	60	96	4	2	7
VI Contingentes (02 Mar 15)	0	0	0	4	0	42	45	2	0	0

Tabulação das Demandas de Comunicação Social na F Pac Maré (Abr 14 a Mar 15)





Será que durante a Op Pacificação a célula de Comunicação Social cumpriu adequadamente com os quatro aspectos citados acima?

Para responder a esse questionamento, o autor realizou uma pesquisa documental nos arquivos disponíveis encontrados nas diversas seções de Comunicação Social do I ao VI contingente. A pesquisa foi realizada tomando por base, principalmente, as Mensagens Diárias Operacionais (MDOp). Apesar da falta de padronização e da inexistência de alguns arquivos, foi possível tabular grande parte dos seguintes aspectos: entrevistas, entrevistas do Comandante da Força de Pacificação para rádio, documentários produzidos por equipes de filmagem na área de operações, notas à imprensa, notas à imprensa específicas com balanço de resultados da operação, resenha de matérias encontradas nos meios de comunicação, respostas encaminhadas via *e-mail* para jornalistas, visitas diversas ao Comando da Força de Pacificação, ações cívico-sociais e reuniões entre o Comando da Força de Pacificação e lideranças, entidades ou ONGs.

Foi notório, em todos os contingentes, que a vertente da Comunicação Social que recebeu mais demandas foi a responsável pelo relacionamento com a imprensa. Dentre seus produtos podemos citar: busca e confecção da resenha diária contendo as matérias que saíram na mídia sobre a Força de Pacificação nas últimas 24h e sua avaliação (positiva, negativa e neutra), confecção de notas à imprensa, confecção de respostas sobre as demandas simples solicitadas, confecção de *release* quando da existência de matéria potencialmente positiva à Força, acompanhamento e monitoramento de mídia na

A Op, coordenação e concessão de entrevistas simples, preparação de *media training*, produção do temário da Comunicação Social, dentre outros.

Durante toda a operação, 24h por dia, a imprensa local e nacional monitora as ações da Força de Pacificação. Foi constatado, por exemplo, que, em todas as Unidades de Pronto Atendimento (UPA) do Complexo da Maré e nas delegacias da região, existem “olheiros” da imprensa monitorando os atendimentos e passando, quase que instantaneamente, informações sobre trocas de tiro e incidentes na região.

Destá feita, a quantidade de questionamentos feitos pelos órgãos de imprensa para a Força de Pacificação é imenso e a demanda diária requer uma atenção especial no trato da resposta, para que as informações sejam sempre as mais fidedignas possíveis.

Para facilitar o entendimento na tramitação e produção de respostas aos questionamentos da mídia em geral, elaborou-se o fluxograma da Figura 2.

Concluindo, constatou-se que a elaboração das respostas das demandas da imprensa, dependendo obviamente do nível de importância, deverá sempre atender aos princípios da oportunidade e da unidade de informações, em que a Comunicação Social da Força de Pacificação deverá avisar, instantânea e simultaneamente, tanto o Comando Militar de Área quanto o CCOMSEx.

Quanto ao primeiro princípio, deve-se ao fato de que os órgãos de imprensa “desesperados” por notícias buscam contato tanto com o Cmdo Mil de Área quanto com a cabeça do sistema, ou mesmo com ambos. Quanto

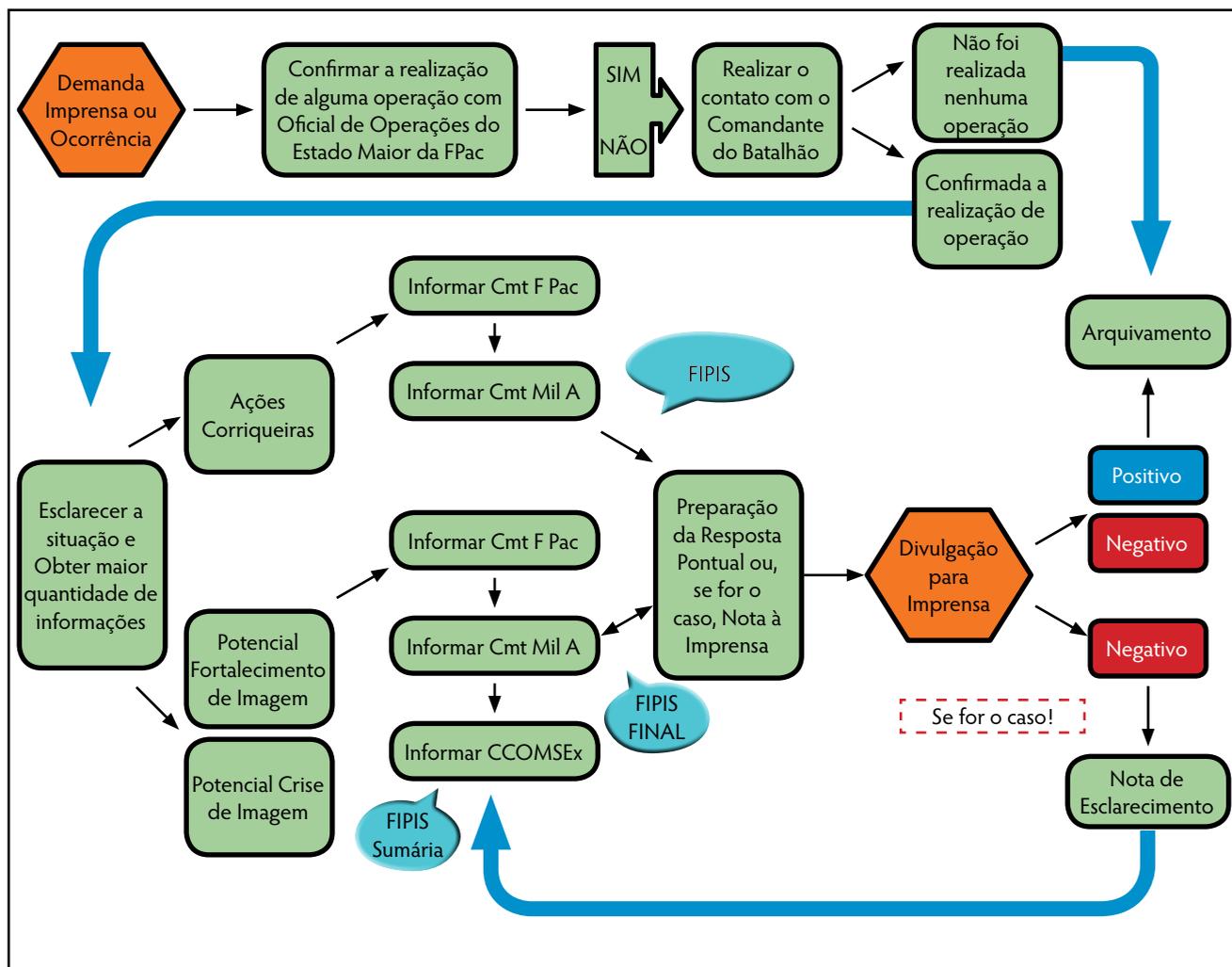


Figura 2 – Fluxograma de produção de resposta para a mídia

ao segundo, a construção da resposta deverá atender ao Cmdo Mil de Área e ser apreciada pelo Gab Cmt Ex, para que haja uma resposta única a respeito da palavra oficial da Força.

ACISO na Força de Pacificação Maré

A Ação Cívico-Social (ACISO) é uma excelente ferramenta de apoio, para a conquista da população nas operações assimétricas. Essa operação requer um planejamento minucioso de forma que os efeitos desejados sejam alcançados, que a repercussão na opinião pública local e regional seja extremamente positiva, que ocorra pelos vetores de mídia uma divulgação posterior atrativa para o Exército Brasileiro e para que as agências envolvidas também venham a ser atingidas pelos efeitos extremamente positivos da ação.

No caso da Força de Pacificação Maré, pode-se

notar que a realização de ACISO tradicional conduzida pelo Comando da Força de Pacificação foi constante apenas no período das duas primeiras Forças de Pacificação, gradativamente diminuindo nos demais contingentes. Fruto, segundo o autor, da falta de interesse e do descaso por parte dos órgãos públicos civis de conduzirem, com suas próprias “pernas”, a maioria das atividades.

A presença de mais de três organizações criminosas (OCRIM) dentro de um complexo composto por 15 comunidades limitou sobremaneira a presença e a participação de moradores nas ACISO. As ações ajudam na manutenção da imagem da Força de Pacificação, porém há receio dos moradores de transparecer as OCRIM qualquer vínculo ou apoio à Força de Pacificação e conseqüentemente, virem a sofrer represálias por parte dos criminosos.

Segundo o relato de alguns chefes da célula de Comunicação Social da Força de Pacificação, praticamente não houve divulgação posterior ou acompanhamento da efetividade das ações por parte dos órgãos de mídia e, ainda, muitos moradores criticaram a ineficiência das agências do Estado presentes na ação.

Destá forma, infere-se que as operações de ACISO TRADICIONAIS desenvolvidas nas operações de pacificação do Complexo da Maré pelo Cmdo da Força de Pacificação não surtiram o efeito desejado e não tiveram a repercussão nem a divulgação desejada quanto àquelas desenvolvidas nas operações de pacificação nos Complexos da Penha e do Alemão, pelos motivos já mencionados.

No entanto, aquela que mais surtiu efeito foi a presença da Justiça Itinerante que, em três oportunidades, esteve presente na comunidade, oferecendo seus serviços. Os atendimentos chegaram a mais de 2 mil, e o retorno foi muito positivo para a população. O referido exemplo demonstrou a necessidade de mudar a forma de atuação das ACISO TRADICIONAIS, conduzidas pelo Cmdo da Força de Pacificação, para ACISO PERSONALIZADAS, coordenadas pelo Cmdo da Força de Pacificação, e conduzidas pelo Btl Força de Pacificação dentro de sua Z Aç.

O ambiente operacional da Maré não foi propício à realização de ACISO TRADICIONAIS de grande envergadura. No entanto, o efeito positivo da Justiça Itinerante acabou por apresentar um novo viés de ACISO que, segundo o autor, passou a surtir melhores efeitos e possibilitou maior integração da FT Btl com as lideranças locais dentro de sua zona de ação.

As ACISO chamadas pelo autor de ACISO



Aciso Justiça Itinerante na Área do Complexo da Maré

PERSONALIZADAS passaram a ser gerenciadas pela célula de Assuntos Civis (E9) e executadas pela turma de Comunicação Social da FT Btl, que buscou atacar os problemas de uma e no máximo duas Comunidades dentro do Complexo. Atendendo, assim, de forma mais efetiva às necessidades específicas de uma pequena região, conforme as suas maiores demandas e particularizando a solução de determinado problema. Como exemplo de ações desenvolvidas, podemos citar ACISO “DETRAN”, ACISO “JUSTIÇA”, ACISO “IDENTIFICAÇÃO”, ACISO “LIMPEZA URBANA”, ACISO “CARÇAÇA”, ACISO “ENERGIA”, ACISO “DENGUE” e tantas outras que podem ser realizadas.

Sugestões Propostas

Dada a extrema importância da Comunicação Social nas Operações de Pacificação, o autor buscou reunir, estudar e analisar as informações sobre a Força de Pacificação do Complexo da Maré com objetivo de extrair idéias e concepções que colaborem com o amadurecimento do sistema de Comunicação Social do Exército e propiciem novos entendimentos em ações futuras de Apoio a Órgão Governamental em Operações de GLO.

Por fim, o autor sugere a adoção das seguintes idéias e/ou ações:

- ◆ A necessidade de que seja confeccionado, desde o início das Operações, um Plano de Comunicação Social que padronize o relacionamento com a mídia, as relações públicas, a divulgação e os produtos necessários à Campanha de Comunicação Social da Operação.

- ◆ A padronização da Mensagem Diária de Operações de Com Soc (MDOp/E7). Para realizar a tabulação das diversas demandas de Comunicação Social ao longo da Força de Pacificação, o autor analisou, principalmente, os dados constantes das MDOp dos diversos contingentes e foi constatada pelo autor a falta de padronização da MDOp do Chefe da Seção de Com Soc, ao longo da Operação Complexo da Maré. Tal fato dificultou a continuidade de informações e controle das demandas de Comunicação Social. O autor sugere, na Figura 3, um modelo de MDOp-E7 para que possa vir a ser utilizada em ações futuras.

- ◆ Sugere-se que o porta-voz não tenha ou mesmo interrompa sua conta nas mídias sociais; o estabelecimento de um número de celular para o chefe da Comunicação Social da Força de Pacificação desde o

(PADRÃO)

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO MILITAR DO LESTE
FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ VI

MENSAGEM DIÁRIA DE OPERAÇÕES (MDOp)—Nº , / /2015

Nome da Operação: OPERAÇÃO SÃO FRANCISCO

Período da Operação: Início: 050000Abr14 Término: 310000Mar15

Período abrangido por este relatório: de **020800FEV15 a 030900MAR15**

Comunicação Social

- 1) E-mails recebidos e respondidos (pessoa / veículo e e-mail).**
- 2) Notas à imprensa ou Notas de esclarecimento (título).**
- 3) Entrevistas concedidas (porta-voz e veículo).**
- 4) Matérias veiculadas na imprensa (título, link e fonte — avaliação).**
- 5) Matérias elaboradas para os sites da Força (título, sites de destino).**
- 6) Visitas a F Pac (órgãos ou autoridades).**
- 7) Agradecimentos e homenagens (Diplomas, cartões e lembranças).**
- 8) Produtos elaborados pela Com Soc (banner, faixas, vídeos, etc).**

E7/F Pac VI

Figura 3 – Sugestão de MDOp/E7

início da operação e que perdure até o final, facilitando o contato com a imprensa; a criação de uma conta de e-mail da Força de Pacificação, antes do início da Operação, sugestão [imprensaFPac"X"@gmail.com](mailto:imprensaFPacX@gmail.com), a padronização por parte do CCOMSEx de um "Logo da Força de Pacificação" para seja utilizada por todos os contingentes; a criação de uma Conta FIPIS – (Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema) exclusiva para Força de Pacificação, independente, da tropa de origem.

- ◆ O acompanhamento de um militar do CCOMSEx ou do Comando Militar de Área, com experiência no relacionamento com a imprensa, principalmente no início da Operação; a distribuir ao sistema Comunicação Social da Força de Pacificação do caderno "Falando com a imprensa".

- ◆ Incentivar para que, pelo menos uma vez na semana, as seções de Comunicação Social do Btl, produzam uma matéria com fotos sobre a principal ação, apreensão ou assunto relevante a imagem da Força, a fim de alimentar o Sistema de Comunicação Social do EB.

- ◆ No que se refere a divulgação ou não da informação, a experiência nos mostrou que, quando da interpelação por algum órgão de imprensa por determinado dado, é quase certo de que alguma coisa realmente aconteceu. O fato pode não estar alinhado com a interpelação da imprensa, no entanto cabe uma averiguação, ratificação e contato com os escalões subordinados (Com Soc Btl Força de Pacificação) Sugere-se que a regra de "MÁXIMA DIVULGAÇÃO COM O MÍNIMO

RETARDO" deva ser substituída pela regra "DIVULGAÇÃO OPORTUNA EM TEMPO OPORTUNO". Sempre averiguar e confirmar os dados antes de emitir uma resposta, em detrimento do "deadline" do órgão de imprensa; para dar fluidez ao sistema, julga-se interessante divulgar, no âmbito do Estado-Maior do Comando da Força de Pacificação, o fluxograma de produção de respostas à imprensa e ratificar com a Seção de Comunicação Social do Cmdo Mil de Área esse procedimento.

- ◆ Sugere-se ao CCOMSEx estreitar contato com a célula de Com Soc da F Pac, no caso de crise, visando decidir se o responsável pela emissão da nota à imprensa será o Centro, o Comando Militar de Área ou a própria Comunicação Social da Força de Pacificação.

Eqp	Posto/Grad	Missão Principal	Qtde
Chefia	TCel	Planejamento das Atividades / Porta-voz	1
	TCel/Maj	O Lig CCOMSEx (Aux Ch Com Soc)	1
Tu Rel Mídia	Oficial	Of repórter, produção de reportagens, <i>release</i> , notas e Resenha, apoio em <i>Media Training</i> , entrevistas e acompanhamento da mídia na A Op	1
Tu Prod Div	Oficial	Ch Prod Div com experiência com edição de vídeo e criação de artes para produtos. Produção de matérias e informativos	1
	ST/Sgt	Aux Prod e Div com experiência com edição de vídeo e arte de imagem (Preferencialmente Cinegrafista)	2
	Cb/Sd	Eqp Foto e Filmagem, se possível ainda com experiência com edição de vídeo e imagem	2
Tu RP	Oficial	Ch Relações Publicas	1
	ST/Sgt	Aux Relações Publicas	1
TOTAL EQUIPE DE COM SOC F PAC			10

Tabela 3 – Proposta de Recursos Humanos para células de Com Soc

♦ Julga-se interessante a possibilidade da Força de Pacificação, Cmdo Mil de Área ou CCOMSEx gerenciar um Estágio de Correspondentes de Assuntos Militares (ECAM) com as universidades da região, de forma a potencializar vetores externos na guerra das mídias sociais e de imprensa.

♦ Sugere-se que um militar do Sistema de Comunicação Social assuma a função de Chefe dos Assuntos Cíveis no EM da Fac, tendo em vista a íntima ligação entre a Comunicação Social e os assuntos cíveis. Cabe ressaltar que as principais atividades realizadas pela Turma de Comunicação Social do nível Btl Força de Pacificação são atinentes aos assuntos cíveis.

As visitas de autoridades do poder executivo costumam atrair muita demanda de imprensa, fato que, por si só, obriga a uma especial preparação da célula da Comunicação Social. Cabendo à Comunicação Social da Força de Pacificação adotar o seguinte

Procedimento Operacional Padrão (POP) conforme a seguir: preparar a recepção e cadastro da imprensa; conduzir a imprensa para local pré-determinado; preparar o local para imprensa; coordenar com a Secretaria de Com Soc da Presidência da República se haverá ou não concessão de entrevista, tempo previsto; coordenar as atividades com Chefe da sessão de Operações e dos Assuntos Cíveis; preparar ambiente para entrevista (Ambiente interno ou externo); e preparar o *press kit* para ser distribuído, contendo, se possível: dados funcionais do Comandante; histórico da operação; protocolos de cooperação; números da operação (tropa); resultados da operação até o momento; CD com Imagens da tropa; CD com vídeos da operação; e CD com fotos e imagens.

Analisar a proposta do autor quanto aos recursos humanos mínimos a serem adotados para a célula de Comunicação Social nível Cmdo da Força de Pacificação, conforme a Tabela 3. ■

O Tenente-Coronel Prisco foi declarado aspirante a oficial da turma de Cavalaria pela AMAN em 1994. Após concluir a ECEME em 2011, assumiu a Seção de Comunicação Social da Brigada de Infantaria Paraquedista. Nesta função, destaca-se a participação ativa na articulação da Comunicação Social da Brigada na Conferência das Nações Unidas – Rio+20. Desde 2014, trabalha na Assessoria de Imprensa do Centro de Comunicação Social do Exército, Brasília/DF, onde foi oficial de ligação do CCOMSEX com a célula de Comunicação Social da Força de Pacificação da Maré. (E-mail: prisco@ccomsex.eb.mil.br).

Referências Bibliográficas

BRASIL. Estado-Maior do Exército - EME. **C 45-1: Manual de Comunicação Social** 1 ed. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Comando de Operações Terrestres - COTER. **CI 45-01: Caderno de Instrução de Ação Cívico – Social (ACISO)** 1 ed. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Centro de Comunicação Social do Exército - CCOMSEX. **Plano de Comunicação Social** ed. Brasília, DF, 2015.

BRASIL, VI Contingente Força de Pacificação Maré, **Minuta de Comunicação Social do VI Contingente da Força de Pacificação Maré** elaborada pelo TC Inf QEMA Costa Neto Chefe Comunicação Social da 6ª Região Militar, Salvador – BA, Jan 2015.

BRASIL, CCOMSEX, **Pesquisa E7 Força de Pacificação Maré**, elaborada pelo TC Cav QEMA Abelardo Prisco de Souza Neto, Nov 2014.

BRASIL, CCOMSEX, **Mídia Training Op São Francisco – Gen Enzo**, elaborada pelo CCOMSEX, Abr 2014.

BRASIL, 5ª Seção CML, **Mídia Training Op São Francisco – Cmt CML**, elaborada pelo CML, Abr 2014.

BRASIL, FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ, **MDOp do I Contingente Brigada de Infantaria Paraquedista**, 53 (Cinquenta e três) Mensagens Diárias de Operações – MDOp de 08 de Abril a 31 de Maio de 2014. Disponível em arquivo do Cmdo da Força de Pacificação, acesso em 01 Mar 2015.

BRASIL, FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ, **MDOp do II**

Contingente 6ª Brigada de Infantaria Blindada, 67 (Sessenta e sete) Mensagens Diárias de Operações – MDOp de 01 de Junho a 06 de Agosto de 2014. Disponível em arquivo do Cmdo da Força de Pacificação, acesso em 01 Mar 2015.

BRASIL, FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ, **MDOp do III Contingente 4ª Brigada de Infantaria Montanha**, 68 (Sessenta e oito) Mensagens Diárias de Operações – MDOp de 06 de Agosto a 12 de Outubro de 2014. Disponível em arquivo do Cmdo da Força de Pacificação, acesso em 01 Mar 2015.

BRASIL, FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ, **MDOp do IV Contingente 11ª Brigada de Infantaria Leve**, 72 (Setenta e dois) Mensagens Diárias de Operações – MDOp de 14 de Outubro a 13 de Dezembro de 2014. Disponível em arquivo do Cmdo da Força de Pacificação, acesso em 01 Mar 2015.

BRASIL, FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ, **MDOp do V Contingente 14ª Brigada de Infantaria Motorizada**, 64 (Sessenta e quatro) Mensagens Diárias de Operações – MDOp de 15 de Dezembro a 16 de Fevereiro de 2015. Disponível em arquivo do Cmdo da Força de Pacificação, acesso em 01 Mar 2015.

BRASIL, FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ, **MDOp do VI Contingente 10ª Brigada de Infantaria Motorizada**, 20 (Vinte) Mensagens Diárias de Operações – MDOp de 19 de Fevereiro a 03 Março de 2015. Disponível em arquivo do Cmdo da Força de Pacificação, acesso em 02 Mar 2015.



(Foto da AP/ Anja Niedringhaus)

Militar norte-americano chega ao local onde um carro-bomba atacou um comboio da OTAN, em Cabul, Afeganistão, 16 Mai 13. Hizb-e-Islami, um grupo militante muçulmano, aceitou responsabilidade pelo ataque durante a madrugada que matou muitas pessoas na explosão e feriu várias outras.

A Ética, o Combate e a Decisão do Militar de Matar

Capelão (Maj) Sean Wead, Exército dos EUA

Em uma solitária base de operações avançada no Iraque, um soldado de 18 anos, que cinco meses antes se preocupava com quem ele levaria ao baile de formatura da escola, escuta atenciosamente ao seu comandante como se sua vida dependesse disso. E depende. A missão desse soldado é entregar

suprimentos essenciais às Unidades espalhadas por toda a sua região. O comandante manda que ele não pare no caminho por motivo algum — mesmo que sejam crianças obstruindo a estrada. O inimigo usa crianças para bloquear o caminho, esperando que o sentido moral dos militares os faça parar seus veículos,



(Sgt Matthew Moeller, 5º Destacamento Móvel de Relações Públicas)

Militar da 10ª Divisão de Montanha dispara seu fuzil M4 durante um tiroteio com forças insurgentes em Barge Matal durante a Operação *Mountain Fire*, 12 Jul 09. A pequena aldeia montanhosa no leste do Afeganistão na Província de Nuristan foi sobrepujada por forças inimigas até que elementos combinados das Forças de Segurança Nacionais Afegãs e as Forças Internacionais de Assistência à Segurança forçaram o inimigo a fugir.

o que deixa os comboios vulneráveis a ataques. Caso se depare com crianças na estrada, o soldado recebeu a ordem de atropelá-las, se elas se recusarem a sair do caminho¹.

Quatro *SEALs* (integrantes das Forças Especiais da Marinha dos EUA) são lançados em uma aldeia isolada no Afeganistão para identificar o paradeiro de um comandante do Talibã. A operação é exposta quando são descobertos por um menino pastor e seus companheiros. Os *SEALs* se angustiam ao terem de decidir se devem matar os pastores e continuar com a missão ou deixar que eles escapem. Caso os libertem, outros serão, sem dúvida, avisados sobre sua presença, levando ao provável fracasso da missão e às suas mortes².

Quatro insurgentes, com os olhos vendados, ajoelham-se diante da fração de militares que os capturou. Esses mesmos insurgentes haviam sido capturados e entregues ao governo iraquiano duas vezes antes. Em ambas as ocasiões, foram soltos e voltaram ao

combate. Na noite anterior, esses mesmos insurgentes haviam ferido militares norte-americanos com um dispositivo explosivo improvisado detonado manualmente — os feridos eram integrantes da mesma fração que agora detinham os insurgentes sob a mira de armas. Depois de conferir com o comandante do batalhão, o sargento do pelotão — que havia jurado proteger a vida de seus soldados — movimenta-se lentamente, posicionando-se atrás dos insurgentes ajoelhados. Retira sua pistola *M9 Beretta* e dispara na cabeça de cada um dos prisioneiros.³

Esses tipos de dilema moralmente complexo da guerra podem ser considerados parte do que é comumente chamado “névoa da guerra”. Essa ideia, atribuída ao célebre estrategista Carl von Clausewitz, refere-se à incerteza e à ambiguidade que permeiam as operações militares⁴. O ex-Secretário de Defesa, Robert S. McNamara, explica: “O que a névoa da guerra significa é — a guerra é tão complexa que

está além da capacidade da mente humana compreender todas as suas variáveis. Nosso juízo, nosso entendimento, não é adequado e matamos pessoas desnecessariamente⁷⁵.

Uma Decisão Moral Complexa

No combate, os militares tomam decisões de vida e morte. A magnitude dessas decisões absolutas está quase além da compreensão; não existindo remédio que possa mudar o resultado de matar, seja justificável ou não. Quando frente a frente com a possibilidade de matar alguém, militares tentam, frequentemente, sintonizar seus valores morais e legais com sua missão, sua segurança e a segurança dos companheiros. Talvez lutem contra a decisão de matar e, depois, tenham dificuldades com a lembrança de seu ato muitos anos mais tarde.

Ao tomarem decisões sobre matar, os militares fazem escolhas morais. Quando têm tempo para considerar um problema moral e tomar uma decisão, seu processo mental geralmente integra uma base ética de conceitos pessoais de virtude que influenciam a intenção, as regras que orientam ações e as prováveis consequências resultantes da decisão. Ainda se todas essas coisas sejam entendidas teoricamente, a aplicação desses conceitos morais não é um costume do militar comum. Portanto, quando uma decisão precisa ser tomada e uma ação feita imediatamente, a consciência está desengajada moralmente. A gravidade da decisão é apenas considerada posteriormente.

Sob a densa névoa da guerra, os militares precisam mais do que esses enquadramentos frequentemente conflitantes que são classificados pelo valor dominante e apenas contemplados quando oferecido a oportunidade após o fato. Os militares precisam de uma maneira de entender e aplicar as orientações morais e internalizar os padrões morais quase como instintivo para todas as suas ações. Este artigo propõe que os princípios da teoria da guerra justa podem ajudar os militares a desenvolver uma visão moral clara sobre o momento em que tiverem de tomar a decisão de matar ou não.

Idealmente, militares tiram vidas com a crença de que farão do mundo um lugar melhor — ou pelo menos prevenir que piore. Acreditam que suas ações na guerra, embora desagradáveis, são necessárias. Eles se sentem moralmente responsáveis pela proteção e defesa de outros contra ataque malicioso e agressão ilegal. Claro, esse é um entendimento idealizado do dever do militar,

que é vinculado intrinsecamente à confiança e à fé no governo dos Estados Unidos da América (EUA).

As decisões da Nação precisam ser percebidas como justas e implementadas para proteger o povo norte-americano ou seus aliados, ao invés de serem motivadas por ganhos egoístas. Isso significa que, para manter a fé no governo, os militares precisam acreditar que a guerra em que combatem é justa. O padrão para determinar se a guerra é justa é conhecida como teoria da guerra justa, ou guerra justificada⁶.

A teoria da guerra justa consiste nos critérios que tratam da justiça de ir à guerra (*jus ad bellum*, ou direito à guerra), da justiça durante a guerra (*jus in bello*, ou direito na guerra) e da justiça após a guerra (*jus post bellum*). A teoria abrange a aplicação sistemática do raciocínio moral para a decisão de empreender o conflito armado contra outro Estado. Inclui a conduta durante e após a conclusão da guerra. A teoria da guerra justa defende que, às vezes, a guerra talvez seja justificada e preferível a uma paz imoral⁷. Contudo, se a guerra ocorrer, precisa ser orientada pela moralidade, e os aspectos mais perversos da guerra precisam ser diminuídos, limitados ou eliminados.

Tanto o *jus ad bellum* e o *jus post bellum* são de grande importância quando a liderança de uma nação considera a guerra. Suas implicações são estratégicas porque se aplicam ao Estado, provendo parâmetros das ações durante e após a guerra. Além disso, as implicações estratégicas das decisões tomadas pelas autoridades políticas e militares superiores têm efeitos táticos e operacionais imediatos nas forças militares que executam a guerra.

Os militares solicitados de dar as suas vidas ou de tomar vidas na defesa do seu país merecem uma justificativa muito bem pensada pelo seu sacrifício e labor. Apenas exigir que os militares façam seu dever com obediência cega é um abuso em uma força militar profissional. Os militares sofrerão dos efeitos posteriores de tais ações pelo resto de suas vidas. Eles merecem entender o significado e finalidade das suas ações para que possam controlar e dar um peso as consequências.

Da mesma forma, civis de uma democracia exigem a justificativa para prover tanto sangue quanto fundos a qualquer empreendimento. Sun Tzu, no manuscrito mais antigo sobre a guerra, alega em seu “Primeiro Fator Fundamental” que antes de ir à guerra, o Estado deve considerar que é a Lei Moral que faz com que o

povo esteja em harmonia com seu governante, seguindo-o onde for, sem temer o perigo, a vida ou a morte”⁸. Isso significa que para manter uma força combatente disposta a sacrificar a vida por um objetivo nacional, tanto os militares quanto a população civil precisam acreditar que a sua causa é justa. Os princípios da guerra justa, quando considerados, podem prover os elevados padrões morais.

Esses princípios fornecem razões morais, psicológicas, práticas e estratégicas para a condução da guerra contra inimigos cujos motivos e ações levariam a devastação inaceitável se não detidos por meios violentos. Para ajudar as forças a lidar com os dilemas morais com que se deparem na névoa da guerra, as Forças Armadas dotam seu pessoal com os princípios do *jus in bello* — a justiça na condução da guerra. A maioria dos militares conhece a forma aplicada como as regras de engajamento ou o direito dos conflitos armados que isso é a codificação da guerra justa por tratados e acordos internacionais como eles se aplicam a situações e campos de batalha diferentes.

Os militares precisam entender os princípios do *jus in bello* porque podem ajudar a clarificar o raciocínio moral. O *jus in bello* domina os outros paradigmas da justificativa moral para as ações na guerra e, quando entendido e aplicado, dissipa grande parte da névoa da guerra ao orientar quando é apropriado ou não tirar uma vida. O restante desta discussão se concentra na aplicação do *jus in bello* no nível tático.

Jus in Bello

O *jus in bello*, na sua forma mais simples, pode ser dividido em dois conceitos: distinção e proporcionalidade. A distinção se relaciona com o discernimento entre não combatentes (militares amigos e civis que não estejam envolvidos ativamente no combate e, assim, não representem uma ameaça) e combatentes (todos os que estejam envolvidos ativamente no combate). Os civis não participantes no combate são, moralmente, imunes a ataques, embora alguns possam ser feridos ou mortos não intencionalmente, no que se refere como “danos colaterais”. Os prisioneiros são não combatentes e devem ser protegidos de ataque. A proporcionalidade se relaciona com militares usando apenas a quantidade de força necessária para cumprir a tarefa, mas nada mais. Esses dois conceitos são planejados para limitar a destruição na guerra.

Embora esses conceitos pareçam simples e diretos, sua aplicação pode ser muito mais complicada. O que realmente constitui um combatente? Às vezes, isso é facilmente determinado pelos uniformes usados pelos combatentes. No entanto, na guerra irregular, a identificação clara do inimigo, às vezes, talvez seja apenas determinada quando esse inimigo dispara uma arma. Além disso, como podemos determinar se alguém está participando no combate? Se civis fabricam armas e equipamento para o inimigo, tornam-se alvos legais? Esses tipos de questões difíceis demonstram a névoa da guerra.

Os militares enfrentam dificuldades internamente com um número de valores conflitantes na névoa da guerra, pesando a utilidade dos objetivos da missão e o custo da vitória contra as ações que acreditam ser moralmente certas. A subjugação das emoções como raiva, tristeza e vingança complica o processo decisório. Os códigos morais da Profissão das Armas, a lei da guerra e as regras de engajamento, embora úteis, muitas vezes são inadequados nas situações caóticas do combate. Se incluir a idade relativamente jovem do militar na guerra e o tempo limitado disponível para tomar uma decisão, a dificuldade das decisões morais no combate torna-se evidente.

Pelo menos *jus in bello*, por meio dos conceitos de distinção e proporcionalidade, fornece uma linha de base para a determinação das ações que seriam morais. Por exemplo, é evidente que um cidadão — até mesmo de um Estado inimigo — que não é participante imediato no combate, é um alvo ilegal. Da mesma forma, é evidente que a destruição de uma cidade inteira para matar uns poucos combatentes inimigos é moralmente errado. Há uma linha base, um ponto de referência, para ser usada na tomada de decisão.

O Exército dos EUA, como uma instituição, não é cego com respeito à dificuldade dessas situações, e não quer que a autoridade de comando seja substituída por legalidades. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADRP 6-22, *Army Leadership*), incumbe aos comandantes, oficiais e outros líderes aplicarem o raciocínio ético às situações diferentes, usando os traços de personalidade e crenças desenvolvidos no indivíduo quando as regras de engajamento e a lei do conflito armado se mostrem insuficientes⁹. Portanto, há espaço para os juízos de valor. O Exército coloca sua fé completa no juízo moral dos seus

comandantes no campo de batalha¹⁰. No entanto, para entender as decisões morais no combate, precisa-se, também, entender a comunidade do combatente.

A Sociedade do Combatente e a Liderança Moral

A sobrevivência pessoal no campo de batalha é um efeito de grupo. A ética individual e a aderência aos princípios do *jus in bello* são utilizadas dentro do contexto do grupo, dentro da sociedade dos combatentes. O militar pertence a círculos concêntricos de grupos, desde equipe, esquadra, pelotão e companhia, até batalhão, brigada, Divisão e até escalão mais alto. A dinâmica do grupo é essencial para a sobrevivência, e soldados lutam nos menores grupos da sociedade do combatente.

Nem todos são iguais dentro do grupo, alguns têm status devido ao posto, habilidade técnica ou personalidade forte. Não obstante, o medo de perder a reputação nesses grupos devido a um deslize moral, a uma falta de coragem, ou à ineptidão durante a luta pode ser um motivador mais forte do que evitar a perda de vida¹¹. Esses pensamentos são compartilhados por Albert Bandura em sua teoria cognitiva social, onde declara:

As pessoas não operam como entidades morais autônomas impermeáveis às realidades sociais nas quais estão imergidas. A entidade moral é situada socialmente e empregada em formas particulares, dependendo das condições de vida, sob as quais as pessoas efetuam seus negócios¹².

Infelizmente, as normas de um grupo podem levar um indivíduo a cometer infrações extremas dos padrões éticos derivados do *jus in bello*. O grupo e os líderes, também, podem enfatizar o comportamento imoral que leva ao desengajamento do sentido moral do militar¹³.

Se a liderança da Unidade começa a deixar de considerar mesmo as pequenas infrações da disciplina, especialmente aquelas relacionadas com a dignidade humana, os militares podem facilmente perder suas crenças morais centrais. Também, o tipo de comportamento que deve proceder das crenças morais pode ser perdido. Esse processo pode mudar rapidamente o ambiente moral até mesmo das melhores Unidades, fazendo com que sejam suscetíveis ao desengajamento e aos resultantes crimes de guerra.

Justin Watt, que serviu no pelotão Black Hearts, Companhia B, 1º Batalhão, 502º Regimento de Infantaria, 2ª Brigada de Combate, 101ª Divisão Aeroterrestre, descreve como seus chefes, após nove meses em uma das áreas mais hostis do Iraque, pararam de se importar com a disciplina com respeito das pequenas coisas:

Eles pararam de corrigir os soldados quando usavam os termos pejorativos [como “cabeça de trapos”] ao referir-se aos iraquianos por causa dos seus turbantes. Essa era a atitude geral. Simplesmente não se importavam mais. Isso transmitiu um sinal imediato aos soldados que certas atitudes e até ações agora eram permissíveis. A partir desse ponto, tudo piorou rapidamente¹⁴.

Alguns integrantes do pelotão de Watt cometeriam algumas das piores atrocidades da Guerra do Iraque, envolvendo estupro e assassinato. Da mesma forma, um militar que participou no infame massacre de My Lai durante a Guerra do Vietnã descreve as suas ações depois da liderança ter abandonado toda a orientação moral:

Não foi necessário buscar pessoas para matar, simplesmente estavam lá. Cortei as suas gargantas, decepei as mãos, cortei fora as suas línguas e os escalpei. Eu fiz isso. Muitas pessoas fizeram isso, e eu apenas segui seu exemplo. Eu simplesmente perdi todo o senso de direção¹⁵.

As índoles básicas e cruéis escondidas nas profundidades da alma humana podem vir à tona durante o estresse do combate, surpreendendo aqueles que acreditam que tais naturezas não existem por si próprias. Alguns atos de crueldade procedem naturalmente das falhas do caráter, enquanto outros são um efeito colateral da brutalidade mecanizada do Estado que é intrínseca à guerra. Sem uma autoridade externa para enfatizar e manter os padrões, até aqueles que entram no combate com um sentido de princípios morais podem perder o seu caminho.

Os comandantes, aprovados oficialmente ou escolhidos pelo consenso do grupo, são essenciais para a conduta moral da Unidade. A liderança moral daqueles em comando, exemplificada pelos princípios morais estabelecidos no *jus in bello*, pode acalmar aqueles ao redor deles que estão afligidos pelos horrores da guerra.

Contudo, isso não significa que militares tenham imunidade especial contra a perpetração de atrocidades nas Unidades com liderança virtuosa. Até com o apoio de códigos morais e a boa liderança, militares precisam enfrentar a discordância dentro deles e dominá-la. Às vezes, alguns escolhem valorizar as prioridades, como a vitória ou a sobrevivência, acima das outras convicções sobre o que está certo. Outros simplesmente não vivem à altura do seu sentido de honra, quando confrontados pelas condições extremas do combate e quando superados por fortes emoções. Esses militares se desengajam do seu sistema de crenças morais em favor de outras prioridades que valorizam mais no momento.

A Vitória Acima da Honra

Os interesses práticos na vitória conduzem alguns militares a deixarem de lado as suas consciências e as regras da guerra. Nas manobras ofensivas, a velocidade e a superioridade do poder de fogo podem significar

a diferença entre a vitória e a derrota, e a gestão de prisioneiros pode atrapalhar a efetividade da Unidade. O envio de militares para assegurar as transferências de prisioneiros à retaguarda deixa as Unidades de combate mais fracas e vulneráveis a contra-ataque. O redirecionamento de combatentes essenciais para a proteção dos prisioneiros que acabaram de matar ou mutilar integrantes da Unidade é um risco que alguns não estão dispostos a aceitar. Afinal das contas, se fossem derrotados, não teriam a garantia de que as suas vidas seriam poupadas pelo inimigo a quem se renderam¹⁶.

Às vezes, o cálculo estratégico da vitória sobrepuja a honra ou outras preocupações, até a condição da alma. Se militares acreditam que a sua única escolha é entre a vitória ou a morte, para alguns nada é sagrado ou fora de cogitação para conseguir a vitória. O motivo se torna completamente útil, onde a vitória pode suplantar todas os erros. As leis da guerra, junto com os valores de uma nação ou de uma fé religiosa, são deixados de lado



(Foto cortesia do Exército dos EUA)

O Cb Jeremy Morlock faz pose com a sua arma enquanto sentado ao lado do Sgt David Bram. Morlock admitiu a sua culpa por três alegações de assassinato premeditado depois da morte de três civis afegãos entre janeiro e maio de 2010 no distrito de Maiwand, na Província de Kandahar, Afeganistão. Bram foi considerado culpado de sete crimes, incluindo solicitação para cometer assassinato, por suas ações relacionadas a esses assassinatos.

pela vitória. Tal visão é moralmente repugnante para os seguidores das religiões cristãs, como ilustrado no Evangelho Segundo Mateus: “Pois que aproveita ao homem ganhar o mundo inteiro, se perder a sua alma?”¹⁷ Uma visão mais mundana, contudo, aprecia a vitória muito mais, como podemos ver da história de Henrique V da Inglaterra.

As ações de Henrique na batalha de Agincourt, em 1415, mostram um caso da escolha da vitória acima da honra. Acossado por uma força superior de cavaleiros franceses em terreno francês, Henrique quebrou o código cavaleiresco medieval para conseguir a vitória. Depois de sobreviver duas ondas de atacantes franceses, Henrique esperava um terceiro assalto que derrotaria as suas defesas. Com medo de um levante da multidão de prisioneiros que tinha capturado durante as primeiras duas ondas, ele mandou que seus cavaleiros matassem os prisioneiros.

Depois da recusa dos cavaleiros nobres, Henrique apelou aos arqueiros, que ficavam fora do sistema cavaleiresco. Mais de 200 dos seus arqueiros começaram a matar os prisioneiros. Logo que o rei percebeu que o ataque francês não iria se materializar, rescindiu sua ordem.

A moralidade foi colocada de lado para a meta prática da vitória. Henrique, um rei nominalmente cristão, sabia que tais ações eram consideradas assassinato, mas foram calculadas para obter a vitória. Sua vitória foi glorificada e romantizada por Shakespeare, e o deslize moral de Henrique se desvaneceu gradualmente¹⁸. Sem dúvida, as ações de Henrique endureceu a resistência francesa contra as reivindicações inglesas e prolongaram uma das guerras mais longas da história mundial, a Guerra dos Cem Anos.

Para o Exército dos EUA, ser vitorioso fora da sua própria identidade ética e moral seria o equivalente de ser derrotado interiormente¹⁹. A abordagem do Exército para a vitória é baseada na moralidade esperada dos seus soldados, que representam o povo norte-americano. Se a busca da vitória na guerra pode motivar alguém a deixar de lado os parâmetros morais, a sobrevivência pessoal pode ser até mais poderosa. O instinto humano básico pela sobrevivência é universal.

Sobrevivência Acima da Honra

O combate é um ambiente turbulento física e emocionalmente, em que se oscila de forma imprevisível entre extremos emocionais oscilam. A realidade da morte

e da violência leva a condição humana aos seus limites e, nessa atmosfera, a sobrevivência física pode dominar, relegando todos os outros interesses a uma posição secundária. As noções da vitória, honra e obediência à lei recuam enquanto os instintos básicos de matar ou ser morto emergem.

Um estudo mostra que a maioria das pessoas favorece o autointeresse acima do raciocínio baseado em princípios²⁰. Isso apoia a famosa teoria psicológica da hierarquia de necessidades do Abraham Maslow, onde uma deficiência na segurança física faz que a necessidade de sobrevivência seja o ímpeto principal²¹. Alguns militares farão qualquer coisa que seja necessário para sobreviver, mesmo se isso significa uma infração da sua própria consciência. Além do mais, os seres humanos talvez acreditem que contanto que estejam vivos, podem buscar o perdão. Quando alguém morre, tudo acabou. A Escritura Sagrada transmite a ideia de que onde há vida, há esperança: “Até um cachorro vivo é melhor do que um leão morto!”²² Os instintos básicos da sobrevivência e da vitória são expressões materiais da existência humana e sua visão tende a ser limitada ao “aqui e agora” e a excluir a existência transcendental após a morte. Esses ímpetos, contudo, podem ser suprimidos por emoções poderosas que apelam a uma resposta até mais primitiva.

Vingança Acima da Honra

As emoções como a vingança podem desencadear uma raiva dominante nos combatentes que veem a vida arrancada diante dos seus próprios olhos. A moralidade e os conceitos das regras da guerra fogem à lembrança — desengajados — e os militares tornam-se relutantes testemunhas às atrocidades. Uma vez que a paixão pela vingança, dissipa e, a consciência se esforçará para voltar e começará uma batalha separada pela paz dentro do indivíduo. Muitas vezes, as emoções vingativas dominantes se concentram no inimigo, mas em psicoses posteriores, talvez pressionem o indivíduo a atacar inocentes.

No seu livro *Achilles in Vietnam* (“Aquiles no Vietnã”, em tradução livre), Jonathan Shay opina que a vingança na guerra é frequentemente vinculada com a profunda necessidade psicológica e cultural de ressuscitar amigos caídos. Shay cita um veterano que lembra assassinatos vingativos: “Cada [palavrão] que morreu, eu digo '____, este foi para você, irmão. Eliminarei esse filha



(Cb Ryan Hallock/28º Destacamento de Relações Públicas)

Militar identificado como Sgt Robert Bales apareceu nesta foto e em um artigo do *High Desert Warrior*, um site militar, em 2011. Bales foi condenado para prisão perpétua sem liberdade condicional em 23 Ago 13, depois de admitir a sua culpa por matar 16 aldeões afegãos em 11 Mar 12.

da [palavrão] e vou arrancar seu [palavrão] coração para você²³. O militar falou ao seu companheiro como se estivesse vivo e presente. Isso mostra não apenas que os mortos são trazidos de volta à vida por meio desse ato sacrificial de carnificina, mas, também, sentimentos de impotência e medo estão banidos. Manter a fé com os espíritos dos amigos que assombram o campo de batalha, na mente do sobrevivente, dá um sentido de justiça na insanidade da guerra, mesmo que esta seja vingativa.

Os norte-americanos não devem iludir-se acreditando que seus militares têm qualquer imunidade especial contra as pressões morais e as tentações da guerra. Como qualquer um, os militares podem sofrer de deslizamentos no caráter quando provados pelas condições extremas do combate. Até soldados da chamada “Grande Geração” cometeram crimes de guerra. Durante a libertação de Saint-Lô na França, após os horrores de lutar nos sebes, as Forças dos EUA se espalharam em grupos de soldados, colhendo tropas

alemãs rendidas, fuzilando-as sumariamente conforme se entregavam. Vários capelães testemunharam essas ações brutais e ficaram horrorizados. Um dos militares norte-americanos passou a mão pelos bolsos da sua vítima alemã e descobriu uma fotografia da esposa e bebe do soldado. Sentindo culpa, buscou o capelão e tentou justificar sua ação com o raciocínio “era ou ele ou eu”. O capelão salientou, com raiva, que isso não era verdade, já que o alemão não portava uma arma e que tinha as mãos elevadas para render-se quando foi assassinado pelo soldado²⁴.

Muitos militares morrem espiritualmente no combate porque se sentem forçados a trair o que acreditam estar certo. Isso os persegue pelo resto da vida. É necessário apenas olhar através das fileiras de veteranos norte-americanos para encontrar altas taxas de suicídio²⁵. Além disso, o índice de abuso de drogas é mais alto entre veteranos que no resto da população²⁶. Além disso, a falta de moradia e o alcoolismo são desenfreados entre os veteranos de combate²⁷. A alma pode morrer antes do corpo; mas o colapso físico leva mais tempo. Tais soldados tornam-se mortos-vivos, cuja alegria da vida foi desvanecendo no dia da batalha e voltam para casa como sombras de si mesmos, com danos na consciência. Portanto, para evitar essa tragédia, é imprescindível que cada comandante forme um ambiente de comando ético, como descrito na ADRP 6-22²⁸. Esse ambiente precisa ser construído acima da fundação do *jus in bello*, como descrito no Manual de Campanha 27-10, *A Lei da Guerra Terrestre* (FM 27-10, *The Law of Land Warfare*)²⁹.

A Profanação Humana e Danos Morais

A guerra, pela natureza, causa a morte e o sofrimento de inocentes. As nações em guerra cometem erros, e o custo deles é pago em vidas. Às vezes, as ordens estabelecidas para proteger o todo ocasionam as mortes não intencionadas de civis, uma circunstância referida, de modo eufêmico, como danos colaterais. No entanto, essas mortes podem ser perdoadas pela lei de conflito armado como um caso de duplo efeito, significando que as mortes como um risco medido não foram intencionais, tampouco um instrumento de ganho no conflito.

Contudo, causar a morte de qualquer tipo ainda cria angústia no coração humano. O peso dessa angústia esmaga o ser humano e enlouquece a mente. De fato,

segundo Roy L. Swank e Walter E. Marchand, o ser humano típico pode sobreviver apenas 60 dias de combate duro contínuo antes de sucumbir mentalmente³⁰. A testemunha ou a perpetração de um assassinato injusto é uma experiência particularmente traumática.

Em um artigo, de 2008, o Cabo Earl Coffey descreve uma profanação que causava muito angústia durante a Guerra do Iraque ao correspondente Billy Cox³¹. No incidente, de 2003, um veículo particular não conseguiu parar, e isso foi interpretado como uma ameaça:

Eu vi um *Abrams* [carro de combate] disparar um tiro *super sabot* em uma camionete, e a mulher que saiu nos implorou para matá-la enquanto ela via seu marido e seus filhos queimarem até a morte [...] em inglês perfeito, ela dizia, “Por quê? Por que está fazendo isso? Somos cristãos!”³²

Segundo Shay, a arruinação da alma causada pelo desfeito do caráter moral em face do combate contínuo e das experiências traumáticas são chamadas danos morais, e são associadas com o transtorno de estresse pós-traumático (TEPT)³³. Durante a Guerra Civil dos EUA, foi chamado o “coração do soldado”. Na Primeira Guerra Mundial, foi chamado de “trauma de guerra”. Na Segunda Guerra Mundial, foi chamado de “fadiga de combate”. No Vietnã, seria chamado de “reação de estresse de combate”.

O transtorno de estresse se concentra no trauma de um evento enquanto o dano moral enfoca a tristeza, o arrependimento, a traição, a vergonha e outros aspectos espirituais do combate. O estresse de combate operacional afeta todos os soldados que participam da guerra, e a maioria dos sintomas diminui ao longo do tempo. No entanto, o combate prolongado — ou experiências particularmente traumáticas — pode deixar militares afetados por toda a vida.

Um estudo pelo Institute of Medicine of the National Academies relata que a maioria dos soldados que voltam do Iraque e do Afeganistão tem tido poucos problemas de se reajustar. O estudo constata que 44% relatam algumas dificuldades, que talvez incluía depressão e uso de álcool. Desse grupo, outros 3 a 20% serão afetados com o que é agora referida como “transtorno de estresse”³⁴.

Segundo Dr. Bridget Cantrell, um especialista em transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), soldados sem uma base moral parecem ter mais dificuldade

em resistir a esta enfermidade. Cantrell e Chuck Dean descrevem como um militar que lutou na América Central e na Granada, depois de matar uma quantidade de pessoas, perdeu muito da sua capacidade de lidar com dificuldades quando chegou à conclusão que as suas ações tinham traído a sua criação cristã, que o tinha ensinado a respeitar a vida³⁵. Seu desengajamento moral e sua percepção depois de uma perda de identidade moral talvez pudessem ser evitados, se a instrução de combate e o seu comando tivessem enfatizado os princípios de *jus in bello*.

Houvesse tido uma doutrina para reforçar suas crenças e ajudá-lo a chegar a uma conclusão moral sobre o que ele acreditava ser o seu papel e as suas ações como um militar. Albert Bandura definiu esse processo como um arcabouço sociológico, onde indivíduos adotam os padrões de comportamento que fornecem dissuasores para a má conduta por meio de autorrespeito e exigências próprias de comportamento ético³⁶.

Os militares não devem contemplar o seu papel e as suas implicações apenas após um evento. Se os comandantes podem ajudar os soldados a pensarem sobre os seus valores de antemão, o choque de combate será um pouco inoculado contra muitos desses estressores imprevisíveis porque os militares terão uma maior noção do seu ser moral.

O Colapso do Caráter e a Insanidade

Shay descreve um tipo de reação séria ao estresse de combate como o “estado *berserker*”³⁷. Segundo Shay, a palavra se origina dos guerreiros nórdicos antigos que lutavam em estado louco e descontrolado durante o combate. O *berserker* acredita ser tanto abaixo da humanidade como um animal e acima dela como um deus³⁸.

Shay relata como um soldado do Vietnã não pode lembrar de uma única pessoa com quem ele serviu durante dois anos em estado de *berserker*. Quando esta condição avança para uma força total e absoluta, soldados são conhecidos por terem matado amigo e inimigo da mesma forma³⁹.

Segundo ao seu advogado, o Sgt Robert Bales, declarado culpado pela morte de 16 afegãos civis na Província de Kandahar em março de 2012, alega uma desvinculação semelhante com a realidade. Bales retém quase nenhuma recordação da atrocidade e alega sintomas coerentes com o transtorno de estresse

pós-traumático antes de cometer as atrocidades⁴⁰. Ele estava no seu quarto desdobramento e tinha tomado Valium, esteroides e álcool antes do incidente⁴¹.

Pode-se supor que relativamente poucas pessoas cometem atrocidades na guerra, considerando a quantidade que tem servido nas diversas forças armadas por todo o mundo. Também, pode-se supor que poucos experimentam tal desvinculação horrorosa com a realidade que induz à insanidade. No entanto, ninguém que tinha visto a guerra passa sem ser afetado.

Ao considerar o que é valorizado acima da honra e dos efeitos discutidos, apenas uma linha de ação é prudente para o militar seguir. Essa linha de ação é uma abordagem idealista que valoriza o que é acreditado a ser certo ou bom acima das urgências egoístas que, ironicamente, levam a uma perda de identidade. Isso é o protótipo icônico da virtude representada nos filmes como o herói. É o ideal favorecido pela nossa sociedade. Portanto, como as Forças Armadas podem preparar os militares para a sobrevivência moral na névoa da guerra? Como é que as Forças Armadas fazem com que eles sejam heróis? A resposta é fundamental para essa mesma profissão — ela é encontrada no *jus in bello*⁴².

A Sobrevivência por meio da Honra

Para o indivíduo, a ideia duradoura de que um forte arcabouço ético é um recurso durante o combate ainda é verdade. O *jus in bello* é, e sempre foi, um reforço da fundação moral que a maioria dos militares trazem com eles às Forças Armadas. O militar moralmente formado e disciplinado é essencial para uma força combatente efetiva. Esses atributos são descritos coletivamente como caráter e são recomendados na Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *A Liderança do Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*)⁴³.

Na Primeira Guerra Mundial, determinada por muitos como a primeira guerra moderna, o militar e a sua moralidade foram considerados um componente da resistência no combate. Foi aceito que a chave para a sobrevivência para o militar britânico nas trincheiras era uma moralidade nascida da fé cristã, que era e é a religião do Estado do Reino Unido. Nas Universidades de Oxford e Cambridge, estudantes e o corpo docente foram obrigados a comprometer-se aos Artigos de Religião da Igreja da Inglaterra⁴⁴. Os produtos dessas instituições tornaram-se o corpo de oficiais das forças britânicas. Esses oficiais inculcavam as virtudes como



(Cap Arnaldo Zelayacastro, Relações Públicas da 173ª Brigada de Combate)

O Capelão Mike Swartz, 1º batalhão, 503º Regimento de Infantaria Paraquedista, 173ª Brigada de Combate Aeroterrestre, realiza um serviço de comunhão em 20 Feb 10 em um posto avançado com visão do vale Tangi, no Afeganistão. Soldados nos postos avançados isolados perderiam a oportunidade de tomarem parte de serviços religiosos sem a ajuda fornecida pelos capelães.

moderação, lealdade e candor nos seus soldados. A maioria dos oficiais britânicos acreditava que esse modelo de virtudes cristãs era resistente durante os estresses do combate, proporcionando uma melhor chance de sobrevivência⁴⁵. Mais uma vez, era a sociedade do grupo que enfatizava o código moral de conduta. Exemplos semelhantes aparecem por toda a história. Um forte arcabouço ético, também, orientava os militares individuais durante a Segunda Guerra Mundial.

Durante a invasão da Normandia, militares alemães e norte-americanos, às vezes, se encontraram lado a lado, tendo os seus ferimentos tratados por forças oponentes nos postos de socorro por toda a área de operações. Donald Crosby descreve como um capelão norte-americano, Francis Sampson, viu um soldado alemão gravemente ferido rastejar até um norte-americano ferido que tinha escorregado da padiola e caído no chão duro⁴⁶. O soldado alemão,

obviamente com muita dor, reposicionou com cuidado o norte-americano gravemente ferido em uma posição mais confortável. Isso foi o último ato de carinho do soldado alemão. Ele morreu mais tarde naquela noite⁴⁷.

Em outro lugar no campo de batalha, dois enfermeiros paraquedistas, Cb Robert E. Wright e Cb Kenneth J. Moore, do 2º Batalhão, 501º Regimento de Infantaria Aeroterrestre, da 101ª Divisão Aeroterrestre, estabeleceram um posto de socorro na pequena igreja na aldeia de Angoville ao Plain na Normandia, na França. Era Dia-D, 6 de junho de 1944⁴⁸.

Suas ordens eram tratar apenas os soldados norte-americanos. Não podiam aceitar prisioneiros alemães vivos durante as primeiras 48 horas. Devido à sua fé cristã, eles ignoraram essa ordem. O controle do terreno do seu posto de socorro mudou de dono várias vezes enquanto o combate se arrastou ao redor deles. Ficaram inundados com mais de 80 militares feridos



(Sgt Terysa King, Relações Públicas do Exército do Comando da África)

O Capelão (Ten Cel) Jason Duckworth, diretor de supervisão clínica do Family Life Chaplain Training Center no Forte Hood, no Texas, trabalha com um exercício prático com um assistente de capelão da Força de Defesa de Malawi, 4 Mar 14.

alemães e norte-americanos que estavam sangrando nos bancos e até no altar da pequena igreja de pedra.

Esse posto de socorro foi defendido apenas por uma bandeira da Cruz Vermelha quando a porta de madeira da igreja abriu com força. Um oficial alemão se postou preparado com uma metralhadora segurada apertadamente, cheio de ira nos olhos. Quando viu que militares alemães estavam sendo tratados pelos enfermeiros, as feições dele tornaram-se rapidamente serenas conforme a raiva amainou. Ele agradeceu os enfermeiros norte-americanos pelo tratamento dos seus soldados e prometeu enviar um cirurgião para ajudar com os feridos⁴⁹.

Esses exemplos mostram como militares, até no meio da confusão do combate, podem ficar centrados na sua moralidade e na sua crença espiritual, fortalecidos pelos princípios do *jus in bello*. Embora a guerra

possa tomar vidas e destruir as estruturas da civilização, não é necessário que se destrua a identidade do militar na forma de tratamento de outros seres humanos e de adesão às crenças sagradas. Até a tomada de vidas pode ser feita com intenção equilibrada em relação à gravidade da ação. O *jus in bello* orienta o militar para reconhecer a humanidade do inimigo, assim prevenindo a desumanização que pode levar à atrocidade e até à genocídio.

A Vitória por meio da Honra

No combate, o provérbio “a morte antes da desonra” exprime a virtude, custe o que custar. Contudo, tal sacrifício não é sempre necessário. De fato, frequentemente, a honra e outras virtudes podem ajudar na vitória. Há ocasiões quando o comportamento moral e a adesão ao *jus in bello* podem apoiar o triunfo, não

apenas para o indivíduo, mas também para a Força. A ação moral não é apenas a decisão certa, mas também é a coisa mais efetiva.

Segundo Dave Grossman, durante a Primeira Guerra Mundial, militares norte-americanos tinham uma reputação tão elevada sobre a sua conduta que durante a Segunda Guerra Mundial, muitos alemães avisavam os seus parentes mais jovens entrando no serviço, de “Ser corajoso, alistar-se a infantaria e render-se ao primeiro norte-americano que vir”⁵⁰.

A reputação norte-americana de bom tratamento sobrevivera de uma geração até a próxima⁵¹. Quando a Alemanha se aproximou da derrota na Segunda Guerra Mundial, as Unidades lutando contra o Exército Soviético se moviam para fora do setor para renderem-se às tropas norte-americanas. O derramamento de sangue foi evitado porque eles esperavam, e tipicamente, eram concedidos, bom tratamento.

Segundo Andrew Roberts, atitudes eram bem diferentes na frente russo-alemã⁵². Os dois lados foram arrastados para dentro de ciclos de atrocidades contra militares e civis. Antes do final da guerra, militares alemães e soviéticos lutavam até o último homem, raramente tomando prisioneiros. Os militares soviéticos foram avisados de que não seriam responsáveis pelos crimes civis cometidos na terra alemã e que os bens e as mulheres eram seus por direito e eram considerados pilhagens da guerra. Mais de dois milhões de mulheres e meninas alemães foram estupradas⁵³. Essa política vingativa era a reação às atrocidades nazistas cometidas na União Soviética durante a invasão e ocupação por tropas alemãs⁵⁴.

A boa conduta moral e uma reputação pela justiça têm resultados benéficos no campo de batalha tradicional, mas também têm resultados positivos na contrainsurgência. Por exemplo, a moralidade exerceu um papel estratégico na guerra de guerrilha no Vietnã, como fez nas guerras no Iraque e no Afeganistão.

Embora insurgentes frequentemente usem táticas terroristas, as forças contrainsurgentes são limitadas em suas ações. Em seu livro clássico *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (No Brasil é intitulado “Teoria e Prática Contra Rebelião”), David Galula explica que insurgentes são julgados por suas ações, e são vinculados com a sua responsabilidade bem como ao que têm feito⁵⁵. Se mentirem ou enganarem, perderão os seus ganhos, e serão desacreditados para sempre. O

prêmio desse tipo de guerra é os corações e as mentes do povo. É o centro de gravidade do combate.

No Iraque, segundo o Gen Bda (da Reserva remunerada) Najim Abed Al-Jabour, muito do sucesso operacional dos EUA foi um subproduto da brutalidade da Al Qaeda contra o povo iraquiano⁵⁶. A Al Qaeda no Iraque e outros grupos insurgentes usavam sequestros, assassinatos e intimidação para ganhar apoio. Essa abordagem teve o efeito oposto, virando os civis contra eles e a sua causa⁵⁷.

Em contrapartida, em sua maioria, os soldados norte-americanos provaram ser parceiros do povo iraquiano e os políticos locais, alguns dos quais tinham sido insurgentes, tornaram-se aliados. Isso significava a extensão da confiança, que na guerra pode levar a ser exposto ao inimigo. Por sua vez, muitos iraquianos também fizeram concessões às tropas da coalizão. O início dessa reviravolta foi conhecido como o “Despertar de Anbar”, sendo ampliado em um programa que abrangia o país inteiro. Antigos insurgentes iraquianos mudaram de lado para trabalhar para o Iraque e guarneceram centros de controle que forneciam segurança contra combatentes estrangeiros.

Não obstante, tal postura é tênue. Se desfizesse, as Forças Armadas poderiam ter perdido rapidamente esses ganhos. Os militares e outras entidades de apoio precisam aderir ao *jus in bello* e agir com disciplina e comedimento moral, ou arriscarão estender a guerra indefinidamente.

Conclusão

Os efeitos das decisões éticas tomadas no combate são de longo alcance e se refletem mais tarde durante a vida, sendo que talvez se tornem a força mais significativa na vida do soldado e nas vidas de outros no campo de batalha. As decisões éticas podem causar uma guerra dentro do espírito do guerreiro mesmo enquanto a batalha se trava ao redor dele. As fortes emoções martelam o combatente, combinadas com estresse extremo e profanações indescritíveis, para empurrar os militares até seus limites espirituais e psicológicos. É imperativo que o Exército prepare os militares para que possam tomar decisões morais difíceis durante o combate e uma forma de prepará-los é por meio do estudo da aplicação do *jus in bello*, que é explicada na lei de combate terrestre.

Além disso, um forte fundamento em uma fé, uma base moral e um caráter desenvolvido parecem fixar

o indivíduo à paz de espírito apesar da turbulência do campo de batalha⁵⁸. O *jus in bello* pode ser uma ferramenta essencial na sintetização dessas características e na lembrança dos militares da moralidade em si. A teoria cognitiva social de Albert Bandura se refere a um processo semelhante, em que indivíduos adotam padrões de conduta ética que dissuadem o comportamento imoral⁵⁹.

Infelizmente, os militares geralmente entendem as regras, mas, às vezes, não aderem a elas. Muitas vezes, preferem a vitória ou a sua própria sobrevivência, ou são superados pelas emoções como vingança ou tristeza. Alguma coisa em sua mente desliga a sua consciência. Bandura descreve o desengajamento do sistema autorregulador moral como uma manobra psicológica planejada para contornar a consciência. Segundo Bandura, quando a consciência funciona devidamente,

as pessoas engajam seus padrões pessoais ao usar autocontrole, autorreflexão e medidas proativas⁶⁰. Essas medidas podem evitar um pouco do comportamento catastrófico descrito neste artigo⁶¹. A valorização da própria vida, do sucesso e de qualquer outra coisa acima das próprias crenças do que é certo desengaja a consciência.

Militares precisam engajar em pensamento ético bem antes de enfrentarem dilemas éticos sob a névoa da guerra. O *jus in bello* fornece o assunto e os parâmetros de discussão. Se o Exército for capaz de induzir os militares a ponderar e entender os conceitos da guerra justa — especialmente a justiça durante a guerra —, ele poderá preparar a mente para o combate. Com a mente preparada, o corpo e a alma seguirão. Os militares serão capazes de resistir à devastação que a guerra pode impor a eles mesmos e a outras pessoas. ■

O Capelão (Maj) Sean Wead, do Exército dos EUA, é professor assistente da Ética no U.S. Army Command and General Staff College. É mestre em Divindade e Teologia e doutorado em Ministério com ênfase na Ética pelo Virginia Theological Seminary. Previamente foi oficial de infantaria e polícia civil que serviu em posições de combate no Iraque e no Afeganistão.

Referências

1. O Sgt Alan Vivyan, da Reserva, (57ª Companhia de Transporte, 548º Batalhão de Apoio de Corpo de Exército, do Exército dos EUA), durante uma discussão com o autor, outubro de 2006, Forte Drum, Nova York.
2. Marcus Luttrell e Patrick Robinson, *Lone Survivor: The Eyewitness Account of Operation Redwing and the Lost Heroes of SEAL Team 10* (New York: Little, Brown and Company, 2007).
3. Nome omitido por acordo mútuo (militar do Exército dos EUA) durante uma discussão com o autor, dezembro de 2007, na Base de Operações Avançada Warrior, em Kirkuk, no Iraque.
4. Carl Von Clausewitz, *On War*, Anatole Rapoport editor., J.J. Graham tradutor. (Middlesex, UK: Penguin Books, 1968), p. 140.
5. Robert S. McNamara, citado em Robert S. McNamara et al., *The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara*, filme documentário dirigido por Errol Morris, Sony Pictures Classics, 2003.
6. John Howard Yoder, *When War is Unjust* (Eugene, OR: Wipf & Stock Publishers, 2001), p. 15.
7. Michael Walzer, *Arguing About War* (New Haven, CT: Yale University Press, 2004), p. 10-11.
8. Sun Tzu, *The Art of War*, tradutor Samuel B. Griffith (New York, NY: Oxford University Press, 1963), p. 63 [Tradução em português de André da Silva Bueno, Sun Tzu, *A Arte da Guerra*, Os Treze Capítulos Originais, 2010, p. 27].
9. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2012), p. 3-38.
10. Martin L. Cook, *The Moral Warrior* (Albany, NY: New York Press, 2004), p. 32.
11. John Keegan, *The Face of Battle* (New York: Penguin Books, 1983), p. 72.
12. Albert Bandura, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities", *Personality and Social Psychology Review, Special Issue on Evil and Violence* 3 (1999): p. 208.
13. Irving Lester Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
14. Justin Watt, "The Heart of Black Hearts: A Whistle Blower's Story", discurso no Fort Leavenworth Ethics Symposium, U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Kansas, 4 dez. 2012.
15. David L. Anderson, *Facing My Lai, Moving Beyond the Massacre* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1998).
16. Keegan, p. 196.
17. Matthew 16:26 (New International Version), [Mateu 16:26 Tradução em português de Almeida Revista e Corrigida 2009 (ARC)].
18. Keegan, p. 108-112.

19. ADRP 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, June 2013), p. 4-1.
20. William E. Sobesky, "The Effects of Situational Factors on Moral Judgment", *Child Development*, 54, (1983): p. 575-584.
21. A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review* (1943): p. 50, 370-376, <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (acesso em: 15 dez. 2014).
22. Ecclesiastics 9:4, [Eclesiastes 9:4, Tradução em português da Bíblia King James Atualizada].
23. Jonathan Shay, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* (New York: Scribner, 1997), p. 90.
24. Donald Crosby, *Battlefield Chaplains* (Lawrence, KS: University Press of Kansas 1994), p. 135.
25. U.S. Department of Veterans Affairs Mental Health Services Suicide Prevention Program, *Suicide Data Report*, 2012, por Janet Kemp e Robert Bossarte, um relatório do U.S. Department of Veterans Affairs, Washington, DC, 2013, p. 15-16, <http://www.va.gov/opa/docs/suicide-data-report-2012-final.pdf> (acesso em: 15 dez. 2014).
26. Elizabeth Oliva et al, "Trends in Opioid Agonist Therapy in the Veterans Health Administration: Is Supply Keeping Up with Demand?" *American Journal of Drug and Alcohol Use*, 39 (2013): p. 103-107.
27. U.S. Department of Veterans Affairs website, Homeless Veteran Treatment Programs, <http://www.nynj.va.gov/homeless.asp> (acesso em: 15 dez. 2014).
28. ADRP 6-22.
29. FM 27-10, *The Law of Land Warfare* (Washington, DC: U.S. GPO, July 1956).
30. Roy L. Swank e Walter E. Marchand, "Combat Neuroses", *American Journal of Sociology* (1946): p. 51, 465-478.
31. Billy Cox, "The Spoils of Iraq War: How a Sarasota Soldier Got Rich and Lost it All", *Sarasota Herald-Tribune* (18 mai. 2008).
32. Ibid., p. 15.
33. Shay, p. 31-32.
34. Committee on the Initial Assessment of Readjustment Needs of Military Personnel, Veterans, and their Families; Board on the Health of Selected Populations; and Institute of Medicine, *Returning Home from Iraq and Afghanistan: Assessment of Readjustment Needs of Veterans, Service Members, and Their Families* (Washington, DC: The National Academies Press, March 2013).
35. Bridget Cantrell e Chuck Dean, *Down Range to Iraq and Back* (Seattle: Word Smith Publishing, 2005), p. 65-66.
36. Bandura, *Social Foundations of Thought and Actions: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986) p. 491.
37. Shay, p. 87.
38. Ibid., p. 88.
39. Ibid., p. 88.
40. Carol D. Leonnig, "Staff Sgt. Robert Bales Describes PTSD [Post-Traumatic Stress Disorder]-Like Symptoms, Lawyer Says", *Washington Post*, 28 Mar. 2012, <http://www.washingtonpost.com> (acesso em: 18 dez. 2014).
41. Gene Johnson, "Staff Sgt. Bales Defers Plea in Afghan Massacre", *USA Today Online*, 17 Jan. 2013, <http://www.usatoday.com/story/news/nation/2013/01/17/afghanistan-army-robert-bales-sanity/1841995/> (acesso em: 15 dez. 2014).
42. Anthony Hartle, *Moral Issues in Military Decision Making* (Lawrence, KS: University Press of Kansas: 2004), p. 9.
43. ADP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), p. 6.
44. Gerald Parsons, James Moore e John Wolffe, *Religion in Victoria Britain* (Manchester, UK: Manchester University Press, 1988), p. 223-224.
45. Keegan, p. 279-281.
46. Crosby, p. 133.
47. Ibid.
48. Paul Woodage, *Angels of Mercy: Two Screaming Eagle Medics in Angoville-au-Plain on D-Day* (Bayeux, France: Battle Bus Sarl, 2013), p. 77-78.
49. Ibid., p. 84-89.
50. Dave Grossman, *On Killing* (New York: Back Bay Books 1995), p. 205.
51. Ibid., p. 205.
52. Andrew Roberts, "Stalin's Army of Rapists: The Brutal War Crimes that Russia and Germany Tried to Ignore", *Mail Online News*, 24 Oct. 2008, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1080493/Stalins-army-rapists-The-brutal-war-crime-Russia-Germany-tried-ignore.html#ixzz2RVZ7MH8o> (acesso em: 15 dez. 2014).
53. Ibid.
54. Grossman, p. 211.
55. David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (London, UK: Frederick A. Praeger, 1964), p. 9.
56. Najim Abed Al-Jabouri and Sterling Jensen, "The Iraqi and AQJ [Al-Qaeda in Iraq] Roles in the Sunni Awakening", *Prism* 2, no. 1 (January 2010): p. 3-4.
57. Ibid.
58. Cantrell e Dean, p. 65-66.
59. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, p. 491.
60. Bandura, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities", p. 205.
61. Ibid.



1º Colocado no Concurso de
Redação MacArthur 2014-2

(Ronald Toland Jr./Guarnição de Ansbach do Exército dos EUA)

Preparar... Apontar... Borrifar? Cb Michael McNeill fecha os olhos com expressão de apreensão quando o Sgt Miles Seekford o borrifa diretamente no rosto. Os dois, juntamente com outros militares do 516º Pelotão de Aumento de Polícia do Exército, experimentaram, de primeira mão, os efeitos de gás pimenta durante instrução militar em Katterbach, na Alemanha, 12 e 13 Jan 11.

Grandes Resultados com Maus Líderes

Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva

Maj Kane David Wright, Exército Australiano

Portanto, eu lhes digo que, como oficiais, não irão comer, beber, dormir, fumar, nem sentar-se até que tenham verificado, pessoalmente, se seus homens já realizaram essas atividades. Se fizerem isso por eles, eles os seguirão até o fim do mundo. E, se não fizerem, acabo com vocês.

—Gen Div Sir William Slim, KCB, CB, DSO, MC

A liderança transformacional é incrível, e a liderança nociva é terrível; é simples assim, certo? Existem muitos exemplos históricos de líderes que priorizavam o serviço e o sacrifício acima de qualquer outra coisa, e dos líderes negativos que destroem o moral dos subordinados em busca de objetivos egoístas. Para cada Dick Winters, existe um Herbert Sobel; para cada Sam Damon, um Courtney Massengale¹. Há uma tendência, tanto na literatura popular quanto na discussão militar profissional, de categorizar nossos líderes nos extremos polares devido às consequências produzidas pelas suas ações: líderes transformacionais produzem resultados positivos para serem emulados — em contraste com os líderes nocivos que destroem as Unidades e devem ser removidos para o bem da organização. Quase excluídas de consideração, porém, são as circunstâncias sob as quais uma organização pode emergir da liderança nociva, não apenas intacta, mas também mais forte como resultado. Este artigo busca apresentar a pergunta: poderia a liderança nociva ter aspectos positivos? Ao abordar essa pergunta, este artigo utilizará um estudo de caso sobre a experiência de uma companhia de engenharia do Exército australiano para demonstrar as circunstâncias nas quais a liderança nociva pode aprimorar o desempenho organizacional.

A Liderança Nociva em Contexto

O conceito do líder nocivo já foi debatido com uma frequência cada vez maior, tanto nos círculos militares quanto no mundo dos negócios privados no Século XXI. Embora os defensores do conceito concordam geralmente que o líder nocivo exibe a liderança destrutiva, há menos consenso sobre os impactos específicos do comportamento do líder nocivo². O Gen Div Walter Ulmer aponta para as conclusões das avaliações dos corpos docente e discente do U.S. Army War College para definir os impactos da liderança nociva, declarando que a “realização visível da missão em curto prazo” é priorizada, frequentemente sem consideração do

“ambiente e/ou do moral do estado-maior ou das tropas”³. A implicação desse comentário é que o ambiente fomentado pela busca de realizações de curto prazo essencialmente minará a saúde organizacional no longo prazo. A Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército (ADP 6-22, Army Leadership)*, aborda mais especificamente a definição da liderança nociva, descrevendo-a como uma “combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que afetam adversamente os subordinados, a organização e o desempenho da missão”⁴. Com base nessa última definição, o militar profissional talvez questione se a liderança realmente pode ser considerada nociva quando o desempenho da missão não é afetado. Dentro do contexto da afirmação de Ulmer que a realização da missão em curto prazo é, de fato, possível com a liderança nociva, este artigo analisará a liderança nociva no contexto específico dos comportamentos exibidos pelo líder. Assim, as consequências organizacionais que talvez sejam produtos desses comportamentos se constituirão a base para a avaliação da eficácia da liderança nociva em circunstâncias particulares.

Os atributos da liderança examinados neste estudo de caso são baseados nos elementos-chave da síndrome do líder nocivo enquadrados no artigo “Toxic Leadership”, de George Reed, na Edição em Inglês da *Military Review* de 2004 (Publicado na Edição Brasileira sob o título “Liderança Nociva”, Mar-Abr de 2005):

- ◆ Uma evidente despreocupação pelo bem-estar dos subordinados.
- ◆ Uma personalidade ou técnica interpessoal que afeta negativamente o ambiente organizacional.
- ◆ Os subordinados estão convictos que a principal motivação do comandante é o autointeresse”⁵.

Os exemplos da liderança nociva discutidos nas seguintes seções ocorrem dentro do enquadramento desses elementos.

Estudo de Caso: A Liderança no Esquadrão de Apoio Operacional, 12º Regimento de Engenharia de Combate

Com o rodízio anual de pessoal, associado com o ciclo de designação de funções, de 2010, o Esquadrão de Apoio Operacional do 12º Regimento de Engenharia de Combate do Exército Australiano deu as boas-vindas ao

novo comandante de esquadrão, Maj Stolz⁶. Stolz, um especialista em logística, era um Major recém-promovido sem experiência prévia de comando, e que não havia servido anteriormente em um regimento de engenharia. A equipe de comando de Stolz proporcionava a continuidade para o esquadrão, com as posições-chave de oficial administrativo, de *Sergeant Major* [praça mais antigo] do esquadrão e todos os três comandantes de pelotão já servindo na Unidade por pelo menos 12 meses antes da sua chegada. Ao chegar, Stolz herdou as responsabilidades duplas de coordenar o apoio logístico do regimento, além de instruir e preparar o esquadrão de apoio operacional para certificação, como parte do exercício de certificação anual de combate da Brigada. Para satisfazer a última exigência, Stolz tinha aproximadamente oito meses para adestrar e preparar o Esquadrão.

Liderança Nociva Clássica: O Comportamento de Stolz

Desde o início, Stolz exibiu comportamentos e atitudes coerentes com os atribuídos comumente aos líderes nocivos. Em um ambiente desconhecido, ele adotou uma abordagem controladora — até a microgestão — para a sua liderança do esquadrão. Os oficiais subalternos perderam a autoridade de tomar as decisões que anteriormente tinham sob a autoridade do ex-comandante. Stolz exigia que até as decisões mais simples relacionadas com a administração e a instrução das tropas fossem aprovadas por ele em primeiro lugar, e era esperado que os seus subordinados realizassem *briefings* detalhados sobre assuntos rotineiros. Embora essas ações talvez, sem uma análise mais profunda, pareçam ser indicativas de um novo comandante que está simplesmente tentando encontrar o seu caminho em uma organização desconhecida, as ações de Stolz logo se ampliaram para mostrar outros exemplos óbvios dos atributos da liderança nociva.

A clara falta de preocupação de Stolz para com o bem-estar dos seus subordinados tornou-se evidente bem no início do seu cargo. Ele aderiu a uma rotina vigorosa de trabalho, que incluía os fins de semana e implementou uma escala de plantão interna para o esquadrão na qual, pelo menos um oficial subalterno, seria requerido a trabalhar nos fins de semana para ajudá-lo “quando necessário”. Quando o oficial administrativo veio a Stolz após várias semanas para ressaltar que essa prática não utilizava bem os oficiais e que a

presença deles era desnecessária, Stolz não levou em consideração as sugestões para colocar os oficiais de plantão em casa. Ele insistiu que os oficiais subalternos tinham uma obrigação para com a Unidade primeiramente e que o tempo longe do trabalho era um privilégio e não um direito.

Essa mentalidade se estendia a outros aspectos do equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos integrantes da Unidade. Stolz cancelava frequentemente férias aprovadas de planos de viagem dos seus subordinados no último momento, justificando as suas decisões ao ressaltar que tais elementos eram essenciais à Unidade. Sua exigência para que eles permanecessem dentro da guarnição, pois poderiam ser chamados de volta, de uma hora para a outra, resultou em várias reclamações formais. Em um caso particular, Stolz mandou que um oficial cancelasse o seu comparecimento ao casamento de um parente próximo para que pudesse comparecer a um evento social do esquadrão. Em outro, um militar perdeu o nascimento do seu filho para assistir uma semana de instrução, na qual a sua posição não era essencial. Stolz resumiu o seu raciocínio para decisões como essa de forma simples: “Você está no *meu* Esquadrão. Se eu estiver em uma atividade do Esquadrão, você estará lá também”.

As técnicas interpessoais de Stolz, da mesma forma, afetavam negativamente o ambiente organizacional do esquadrão. Apesar de sua falta de familiaridade com as operações de uma organização logística de engenharia, Stolz tendia a marginalizar e diminuir as contribuições dos especialistas no assunto dentro da organização. Ao morar em uma vila militar nas proximidades do regimento, Stolz desenvolveu o hábito de “bater na porta” das casas dos subordinados nos sábados e domingos e solicitava a participação imediata em reuniões de planejamento não agendadas. Depois de ter removido os subordinados das atividades de família para essas reuniões, ele depreciava as contribuições dos indivíduos com os quais ele discordava, fazendo comentários como “Não sei por que convido você para essas reuniões”, e “Se tiver outra coisa melhor para fazer, deve contribuir com algo de valor, caso contrário, ficaremos aqui toda a noite”. Essas reuniões serviam como exemplos do estilo áspero e narcisista com o qual Stolz engajou os seus subordinados.

O atributo nocivo final que Stolz exibia continuamente era o da motivação baseada inteiramente no egoísmo. O estado-maior e os líderes principais do esquadrão



(Fuzileiros Navais dos EUA/ Cb Brice Sparks)

Militares do Exército Australiano do 1º Regimento de Engenharia de Combate instalam arame farpado durante o exercício *Talisman Sabre 2009*, na Queensland, na Austrália, 9 Jul 09. O exercício bianual é um adestramento combinado planejado para adestrar as forças australianas e estadunidenses no planejamento e na condução de operações combinadas de força-tarefa.

chegaram rapidamente a um consenso de que ele proporcionava esforço e foco apenas aos aspectos do seu trabalho e liderança que recebiam a observação direta do comandante do Regimento. Stolz fazia tentativas repetidas para agradar os superiores ao oferecer o Esquadrão de Apoio Operacional para liderar ou apoiar tarefas que ele acreditava melhoraria a sua própria posição na perspectiva do comandante, que, frequentemente, comprometeria demasiadamente os recursos e os integrantes da Unidade. O envolvimento pessoal de Stolz nessas atividades apenas ocorria geralmente quando ele acreditava que o comandante do regimento ou da brigada estivesse presente. Em uma oportunidade, durante uma atividade de planejamento logístico organizada pelo oficial administrativo do esquadrão para as contingências de evacuação de não combatentes em curto prazo, Stolz apenas se envolveu na atividade depois de perceber que o Comandante da Brigada decidira assistir ao *briefing*. Pouco antes da reunião, Stolz dispensou o oficial encarregado do *briefing* e então apresentou o esboço ao Comandante da Brigada como se fosse o seu próprio plano.

Ao contrário disso, quando o esquadrão foi incumbido a se desdobrar para a atividade final de certificação da Brigada como um nó logístico aprimorado para

apoiar dois grupos de combate, Stolz abriu mão do comando do Esquadrão quando descobriu que tanto o Comandante do Regimento quanto o da Brigada estariam em outro local e ausentes do planejamento da contingência. Ele passou a responsabilidade de planejamento e o comando do Esquadrão a um oficial no seu segundo ano como tenente e, em vez disso, tirou férias por duas semanas para esquiar no Thredbo Ski Resort, na Austrália.

Isoladamente, os exemplos citados anteriormente transmitem a mensagem de Stolz como um líder narcisista e tacanho, quase de proporções de uma caricatura de desenho. Embora seja evidente que Stolz exibia uma notável falta de consciência emocional e de empatia para com os subordinados, a intenção das descrições proporcionadas não é para vilificar ou categorizá-lo como um fracasso irrecuperável de um líder. Sua abordagem nociva não era intencional, pois em conversas individuais com colegas sobre a sua abordagem de liderança, ele reafirmou continuamente que o seu método estava construindo uma forte equipe e era efetivo para o desempenho do esquadrão. No entanto, a forma como essas ações realmente impactaram o desempenho organizacional merece uma análise.



(Imagem cortesia do Exército dos EUA)

O Êxito Devido a (e Apesar da) Liderança

Com a evidência disponível das ações de Stolz, é fácil prever o resultado mais provável para o ambiente organizacional e o desempenho do Esquadrão de Apoio Operacional. Ao recorrer à descrição de Joe Doty e Jeff Fenlason sobre os impactos da liderança nociva, no melhor dos casos, essa abordagem devia ter fomentado um clima que suportasse o comando de Stolz até que o seu período terminasse. No pior dos casos, as suas ações poderiam ter prejudicado o espírito de profissionalismo, a iniciativa e a motivação entre os integrantes e os oficiais subalternos da organização⁷. Na prática, contudo, suas ações produziram um terceiro efeito inesperado: o Esquadrão de Apoio Operacional cresceu como uma organização, desenvolveu coesão mais forte entre os integrantes e, na realidade, melhorou a prontidão e o desempenho para a sua missão de longo prazo.

As ações de Stolz serviam principalmente como uma força de ânimo para as lideranças em todos os níveis do esquadrão. Em face do chefe exigente e emocionalmente imaturo, comandantes de todos os níveis se juntaram para mitigar os impactos do seu estilo de liderança. Para satisfazer as expectativas irrealistas de trabalho e de produtividade mantidas por Stolz, os oficiais e graduados tinham de cooperar em um nível não anteriormente exigido no esquadrão. Os pelotões sobrecarregados com tarefas designadas diretamente por Stolz compensavam ao compartilhar o trabalho com outros pelotões, que retribuía quando o foco da alocação de tarefas mudava.

As equipes de comando de pelotão se consolidavam, conforme os graduados assumiam mais

responsabilidades para aliviar a carga de trabalho dos tenentes sobrecarregados. Durante o processo, os dois tipos de integrantes melhoravam os seus relacionamentos pessoais, conhecimento profissional e entendimento dos papéis um do outro, chegando a ser uma equipe mais efetiva. Esses vínculos — nos níveis de pequena equipe, intrapelotão e interpelotão — fomentariam, ao longo do tempo, um grau de espírito de profissionalismo em face do estilo de liderança opressor de

Stolz que estabeleceu o esquadrão como um grupo extremamente coeso por vários anos após a saída dele. Os três comandantes de pelotão, o *Sergeant Major* (praça mais antigo da Unidade) e o oficial administrativo têm permanecido em contato muito estreito desde as suas partidas da Unidade. Para surpresa óbvia dos oficiais familiarizados com o estilo de Stolz, o Esquadrão desenvolveu uma reputação dentro do regimento pela sua moral elevada.

A motivação egoísta de Stolz tinha o efeito imprevisto adicional de aprimorar a aptidão e o conhecimento profissional dos integrantes por todo o Esquadrão. A sua propensão de oferecer o Esquadrão para excessivas tarefas e atividades de planejamento, junto com a sua tendência de evitar o envolvimento pessoal, com efeito colocou os seus subordinados em uma situação de “vencer ou fracassar” de desenvolvimento profissional. No exemplo do tenente incumbido de planejar e comandar o desdobramento do Esquadrão em apoio ao exercício de certificação da Brigada, a ausência conspícua de Stolz forçou que o tenente e os seus colegas buscassem as informações e os órgãos necessários para preparar o esquadrão para o desdobramento. A experiência obtida no desempenho de um papel de dois postos acima do que ele foi treinado formalmente proporcionou ao tenente uma experiência valiosa de comando e liderança.

Finalmente, a abordagem de Stolz para a liderança servia indiretamente como um mecanismo compulsório para que o esquadrão aprimorasse a sua prontidão operacional a longo prazo. À luz da sua tendência de continuamente aceitar demais obrigações extras para o Esquadrão que melhorassem o seu perfil biográfico, os

líderes subalternos do Esquadrão buscavam antecipar melhor as possíveis tarefas que poderiam ser designadas. O oficial administrativo e o *Sargeant Major* do esquadrão implementavam uma análise das tarefas essenciais para a missão e orientavam as capacidades que o Esquadrão era responsável de prover e depois, junto com o estado-maior de pelotão, implementaram um programa de concerto de equipamentos para lidar com deficiências e providenciar novos equipamentos para aprimorar a capacidade.

Por todo esse processo, Stolz não participou, nem tampouco proveu qualquer orientação, mas simplesmente avisou aos líderes subalternos do Esquadrão que se os seus “projetos favoritos” arriscassem qualquer tarefa, haveria repercussões negativas. Embora sua intenção não fosse esta, suas ações contribuíram indiretamente para um nível de gestão pela liderança do Esquadrão que preservaria a capacidade operacional futura da organização. A utilidade dessa medida foi confirmada depois quando o esquadrão se desdobrou com pouca antecedência, em dezembro de 2010, para prover socorro em situação de calamidade no Oceano Índico. A Unidade recebeu uma condecoração pela sua resposta inicial rápida e pelo desempenho durante a operação.

Os comportamentos exibidos por Stolz durante todo o seu comando não podem ser interpretados erroneamente — eram inegavelmente nocivos. O impacto que tinham na organização, contudo, se desviavam dos resultados tradicionalmente antecipados da liderança nociva. Seus subordinados imediatos na cadeia de comando cresceram profissional e pessoalmente com respeito ao seu estilo de liderança. O Esquadrão de Apoio Operacional teve sucesso apesar da liderança nociva empregada por Stolz e como resultado direto dela.

As Circunstâncias Contingenciais São Essenciais

O êxito da liderança nociva em melhorar o desempenho organizacional depende de vários fatores. O contexto situacional é essencial ao analisar-se um caso isolado, e o caso do 12º Regimento de Engenharia não é diferente. Primeiro, a continuidade do estado-maior teve um papel importante. Os indivíduos em posições-chave tinham familiaridade com a organização e, portanto, puderam compensar a falta de orientação de Stolz ao depender de um nível relativo de experiência anterior. Como uma extensão disso, a familiaridade

interpessoal do estado-maior subordinado a Stolz estabeleceu as condições para o grupo se unir como uma equipe. Esses indivíduos possuíam uma ética de trabalho compartilhada e estavam predispostos à colaboração e à cooperação. Se os comandantes subalternos não tivessem essa ética ou se tivessem compartilhado a visão mundial ambiciosa de Stolz, seria menos provável que a equipe de comando teria funcionado tão bem. Finalmente, o ambiente existente do Esquadrão de Apoio Operacional sustentava uma forte cultura de profissionalismo e de alto desempenho que garantiram que os integrantes do Esquadrão permanecessem concentrados no desempenho efetivo dos seus trabalhos, mesmo em face da liderança deficiente. No contexto situacional do Esquadrão de Apoio Operacional faltavam tanto os subordinados suscetíveis, quanto os ambientes conducentes necessários para realmente capacitar Stolz a fazer um impacto no Esquadrão como um líder destrutivo, de acordo com a teoria do “Triângulo Nocivo” de Padilla et al⁸.

A Liderança Nociva Tem um Lugar nas Forças Armadas?

O estudo de caso do 12º Regimento de Engenharia salienta uma situação em que uma organização e os seus integrantes se beneficiaram da liderança nociva. No entanto, ao inferir que há um lugar nas Forças Armadas para a liderança nociva é perder o foco do objetivo. A liderança nociva não é um estilo de liderança efetivo para a gestão de subordinados, e ela pode frequentemente produzir resultados desastrosos. É ingênuo presumir que todos os líderes irão reconhecer os elementos da liderança nociva e evitar conscientemente a sua aplicação. Alguns líderes não reconhecem as características nos seus próprios comportamentos, pois alguns as confundem com outras características desejáveis da liderança e os mais perigosos as reconhecem, mas simplesmente não se importam que exibam a liderança nociva.

Conclusão

O argumento principal deste artigo é que quando deparado com a liderança nociva, é possível preservar a organização e os seus indivíduos, e emergir mais forte.

Depois de considerar as circunstâncias no Esquadrão de Apoio Operacional que fizeram o crescimento da Unidade possível, a liderança nociva de

Stolz não pode ser desconsiderada como a força motivadora que estimulou um nível de cooperação não previamente exigida da equipe de comando. Sua abordagem não propositada forçou com que os seus

subordinados se desenvolvessem profissionalmente, e sua prática de designar deveres excessivos fomentava indiretamente um sentido de gestão nos subordinados que aprimorava a capacidade operacional. ■

O Maj Kane Wright, do Exército Australiano, é oficial de operações e de planejamento da 17ª Brigada australiana. No momento de elaboração deste artigo, era estudante no Art of War Scholars Program no Command and General Staff College (CGSC), Forte Leavenworth, Kansas. Formou-se na primeira posição da turma 14-02 no CGSC e foi agraciado com o Arter-Doniphan Award pelas suas realizações acadêmicas. É bacharel pela University of New South Wales e mestre em Administração de Empresas pela Deakin University. Suas designações anteriores incluem posições de comando e estado-maior nas brigadas de infantaria ligeira e mecanizada e um posto no quadro docente do Royal Military College–Duntroon. Serviu, ainda, na Indonésia, Timor Leste e no Afeganistão.

Referências

Epígrafe. Frank Owen, "General Bill Slim", *Phoenix, The South East Asia Command Magazine*, 1945. Discurso aos oficiais da 11ª Divisão Leste Africana na planície de Imphal, 1944. O comentário demonstra que um líder efetivo precisa, acima de tudo, exibir preocupação pelo bem-estar dos seus soldados. Sem maior análise, um subordinado ingênuo de Slim talvez tenha incorretamente associado esses comentários com as características de um líder nocivo; no entanto, o aviso severo de Slim aos seus oficiais em relação a sua responsabilidade para tomar conta dos seus soldados mostra fundamentalmente o oposto.

1. Dick Winters e Herbert Sobel eram oficiais na Companhia E, 2º Batalhão, 506º Regimento de Infantaria Paraquedista, 101ª Divisão Aeroterrestre, popularizada na minissérie da HBO *Band of Brothers*. Sobel era um disciplinador rígido, muito malvisto pelos seus subordinados, enquanto Winters estava muito apreciado e altamente respeitado. Sam Damon e Courtney Massengale são personagens fictícias do romance *Once an Eagle* "Uma Vez Uma Águia". Damon é retratado como um soldado veneroso, enquanto Massengale é corrupto, ambicioso e enganador.

2. REED, George E. e OLSEN, Richard A. "Toxic leadership: Part Deux", *Military Review* (November-December 2010): p. 58.

3. Walter F. Ulmer Jr., "Toxic Leadership: What Are We Talking About?" *Army* (June 2012): p. 50.

4. Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 10 September 2012), p. 3.

5. George E. Reed, "Toxic Leadership", *Military Review* (Jul-August 2004): p. 67-68 (Publicado na Edição Brasileira da *Military Review* sob o título "Liderança Nociva", Mar-Abr de 2005).

6. Para fins comparativos, um regimento de engenharia do Exército Australiano é equivalente em tamanho e organização a um batalhão de engenharia do Exército dos EUA. O esquadrão de apoio operacional dentro dessa organização é aproximadamente equivalente, em tamanho e capacidade, a uma companhia de apoio avançado e contém todas as capacidades logísticas orgânicas necessárias para apoiar e sustentar o batalhão de engenharia. Para fins de privacidade, as designações de Unidade, datas e nomes foram mudados. Todos os outros detalhes e incidentes descritos permanecem fatuais.

7. Joe Doty e Jeff Fenlason, "Narcissism and Toxic Leaders", *Military Review* (January-February 2013): p. 55.

8. Art Padilla, Robert Hogan e Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly* 18 (2007): p. 180. Nesse artigo, os autores argumentam que os líderes destrutivos precisam ser capacitados por outros fatores para terem um significativo impacto prejudicial na organização, a qual pertencem. O primeiro é possuir subordinados suscetíveis, na forma de conformistas, que possuem necessidades insatisfeitas ou baixa maturidade, ou colaboradores, que possuem valores negativos, ambição ou vistas do mundo parecidas com o líder. O segundo é atuar dentro de ambientes conducentes, caracterizados pela instabilidade, valores culturais e uma falta de separação de poderes.



NASA

Imagem da Terra à noite mostra a iluminação dos principais centros populacionais do mundo. A imagem foi criada a partir de uma montagem de dados adquiridos entre 18 Abr 12 e 23 Out 12 pelo satélite Suomi National Polar-orbiting Partnership.

Operações nas Futuras Megacidades Lições da Cidade de Sadr

Maj Christopher O. Bowers, Exército dos EUA

As cidades do futuro, em vez de feitas de vidro e aço [...] serão construídas em grande parte de tijolo aparente, palha, plástico reciclado, blocos de cimento e restos de madeira.

Em vez das cidades de luz arrojando-se aos céus, boa parte do mundo urbano do século XXI instala-se na miséria, cercada de poluição, excrementos e deterioração.

—Mike Davis, *Planeta Favela** [Tradução de Beatriz Medina, 2006, Boitempo Editorial — N. do T.]

Estamos na era da favela. Os estudos sobre futuras cidades e megacidades estão cheios de dados estatísticos, linhas de tendência e analogias comparativas, que profetizam: o futuro da raça humana

é a cidade; o futuro da cidade é a megacidade, e a realidade da megacidade é a favela.

Uma megacidade é uma área metropolitana com uma população total de mais de 10 milhões de habitantes. Os recentes padrões de crescimento das megacidades mundialmente só são ultrapassados pelo de suas favelas, que representam a maior parte do crescimento da população urbana nos últimos tempos¹. Um relatório perturbador, elaborado pela empresa multinacional sueca Ericsson e intitulado *Networked Society: the Next Age of Megacities* (“Sociedade Conectada: a Próxima Era das Megacidades”, em tradução livre), prevê padrões de crescimento comuns nas megacidades: grande



(Wikimedia Commons)

Megacidades ao Redor do Mundo

crescimento devido à migração e taxas de natalidade, grandes assentamentos informais e populações jovens, necessidade de infraestrutura e serviços públicos básicos, corrupção e falta de transparência e a privação de direitos das populações pobres².

Prevê-se que, até 2040, algumas megacidades terão mais habitantes que a atual população da Austrália, de mais de 23,7 milhões³. Até 2050, 70% da população mundial residirá em cidades, e entre 85% e 90% do crescimento da população urbana ocorrerá nas favelas⁴. Esse dado é importante para os planejadores militares porque — como na atualidade — os futuros conflitos ocorrerão onde as pessoas vivem. No futuro, elas habitarão, cada vez mais, cidades e megacidades.

As Forças Armadas dos EUA nunca conduziram operações de combate em uma verdadeira megacidade moderna, com a possível exceção das missões de segurança após o 11 de Setembro em Nova York e durante os distúrbios em Los Angeles nos anos 90. Contudo, as Forças Armadas já enfrentaram muitos desafios com o mesmo escopo e escala que os de uma megacidade: suas vastas redes e conexões; sua densa população de milhões de habitantes pobres; e o objetivo duplo de melhorar as condições ao mesmo tempo que disputam

o controle com um inimigo determinado. Essa foi a experiência militar norte-americana na favela conhecida como Cidade de Sadr, em Bagdá, no Iraque.

Cidade de Sadr

Embora não faça parte de nenhuma das verdadeiras megacidades em âmbito mundial, a Cidade de Sadr reproduz, em menor escala, muitos dos desafios ligados a elas. As adversidades enfrentadas pelos sucessivos batalhões e brigadas do Exército dos EUA que atuaram em meio aos 2,4 milhões de habitantes da Cidade de Sadr podem oferecer um breve estudo de caso sobre o que aguarda as divisões e corpos de exército em futuras megacidades, com 20 a 30 milhões de pessoas.

Uma das maiores favelas do mundo, comumente chamada de Cidade de Sadr, é o bairro de al-Thawra (“revolução”), em Bagdá⁵. Com uma população estimada em 2,4 milhões de habitantes, os 26 quilômetros quadrados da Cidade de Sadr contêm mais habitantes que Filadélfia ou Dallas⁶.

O crescente abismo entre elites entrincheiradas em áreas fechadas e as favelas alimentou o crescimento do que o escritor Richard Norton denominou *feral cities* (“cidades selvagens”)⁷. Os governos geralmente abdicam



(Leonora Enking, Wikimedia Commons)

Grande quantidade de pessoas e famílias se adapta ao seu entorno e se instala em barracos perto da ferrovia no bairro de Dharavi, em Mumbai, Índia, 09 Feb 10. Observam-se, ainda, uma mesquita localizada dentro da favela e parte da rede ferroviária que oferece transporte coletivo para os moradores.

o controle das grandes favelas, sabendo que a lacuna de segurança e serviços será suprida por gangues criminosas, milícias étnicas ou sectárias ou grupos extremistas. Em todo o mundo, as favelas urbanas são desproporcionalmente povoadas por grupos oprimidos étnica ou socialmente — xiitas e curdos, no caso da Cidade de Sadr⁸.

Em *Planet of Slums* [publicado no Brasil com o título “Planeta Favela”, tradução de Beatriz Medina, Boitempo Editorial — N. do T.], Mike Davis descreve a vida nas favelas do terceiro mundo. Parece uma lista das condições existentes na Cidade de Sadr: lagos de esgoto bruto da altura dos joelhos, visíveis em imagens de satélite; pilhas de lixo em decomposição; homens subempregados à busca de alguma fonte informal de renda em uma economia com um excesso de mão de obra ou entregues ao vício e ao escapismo; e taxas endêmicas de mortalidade infantil e defeitos de nascença. A água potável é rara ou inexistente, e as doenças transmissíveis, como o tifo e a disenteria, convivem com pragas rurais, como a ancilostomíase. As redes ideológicas e criminosas prosperam.

Um terço de al-Thawra, na região sul do bairro, consiste nas vizinhanças relativamente abastadas de Habbibiya e Jamila. Além de abrigar uma grande

população curda sunita, essa área contém o Mercado de Jamila, um dos maiores de Bagdá. Jamila pulsa com a indústria e o comércio, suas estradas congestionadas com carretas que transportam mercadorias oriundas de um grande número de fábricas, armazéns e oficinas de usinagem.

Quando se deixa Jamila, o bairro se torna progressivamente violento e pobre, à medida que se avança rumo ao nordeste e se adentra a Cidade de Sadr propriamente. A via principal, Rua al-Thawra, passa por intermináveis setores residenciais densamente povoados e por ajuntamentos cada vez maiores, com milhares de jovens ociosos.

Enquanto as megacidades assistem ao crescimento de favelas nos terrenos não demarcados da periferia, a Cidade de Sadr forma suas próprias favelas, ainda mais fétidas. No encontro da Rua al-Thawra com o limite nordeste da Cidade de Sadr, um largo canal de esgoto bruto demarca as favelas em expansão de Hay Tariq e Hay al Muntader, apelidadas, respectivamente, de “Squaretown” (“Cidade Quadrada”) e “Triangletown” (“Cidade Triangular”) pelas tropas norte-americanas. Esses assentamentos de posseiros, que crescem de forma acelerada, abrigam os habitantes mais carentes,

incluindo muitos refugiados de guerra, deslocados pelo combate em outras áreas do Iraque.

Por terem de lutar pela sobrevivência todos os dias, os moradores das favelas se tornam especialistas em avaliar riscos e oportunidades. Os grupos de homens armados que disputam o controle sobre essas populações desesperadas e oportunistas costumam apoiar-se em uma estratégia comum, denominada “controle competitivo”.

Controle Competitivo em uma Megacidade

Em seu livro *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla* (“Saindo das montanhas: a futura era da guerrilha urbana”, em tradução livre), David Kilcullen propõe uma *teoria de controle competitivo* para explicar as formas pelas quais um grupo armado não estatal tentará controlar populações locais⁹. O conceito é que uma população buscará um sistema previsível de normas, que determine exatamente o que seus integrantes podem ou não fazer para permanecer seguros. A capacidade de impor uma estrutura previsível para o dia a dia, assim como o sentido de segurança que isso gera, está acima de todas as demais considerações na determinação de que grupo a população apoiará. Essa tendência é particularmente marcante entre as populações mais vulneráveis, cujas vidas são definidas pela incerteza, como os migrantes rurais e os refugiados da Cidade de Sadr¹⁰.

Grupos armados, desde as gangues de rua até poderosos governos “paralelos”, como o Hezbollah, tentam impor esses sistemas de controle às populações, por meio de uma combinação de incentivos, ligados a punições, para prevenir lapsos ou traições. O número de fatores — tanto incentivos quanto punições — que um grupo armado possa empregar com credibilidade consiste em seu espectro de controle. Quanto mais amplo for seu espectro de controle, mais duradouro será seu domínio sobre uma população-alvo.

Controle Competitivo na Cidade de Sadr

O movimento do religioso xiita Muqtada al-Sadr buscou impor o espectro mais amplo possível de controle sobre a população da Cidade de Sadr — com bastante sucesso. O espectro de controle sadrista foi além do da maioria dos grupos armados, ao incluir a

legitimidade religiosa. A legitimidade da família Sadr foi reforçada pelo fato de ela ter permanecido no Iraque durante o governo de Saddam Hussein, onde seus membros sofreram e morreram ao lado do oprimido povo xiita.

Durante décadas, a família Sadr operou uma forte e confiável rede de entidades beneficentes nas áreas xiitas do Iraque, especialmente entre as massas carentes. Centenas de milhares de xiitas pobres passaram a depender dos sadristas como sua tábua de salvação e principal meio de subsistência. Não se deve exagerar a generosidade da rede dos Sadr. Ninguém foi salvo da pobreza: o desemprego continuou a reinar; a infraestrutura permaneceu em estado precário; e o lixo, sem ser coletado. Não obstante, em comparação a um governo baathista opressor e abertamente hostil, as iniciativas limitadas dos sadristas conquistaram enorme lealdade entre os habitantes da favela. A seguinte opinião foi expressa a um oficial norte-americano em 2004: “Mesmo que pavimentassem minha rua com ouro, eu continuaria a seguir Muqtada al-Sadr”¹¹.

Após 2003, a fundação do grupo insurgente Exército Madhi, ou Jaysh al-Mahdi, fortaleceu a parte coercitiva do espectro de controle sadrista, com tribunais religiosos condenando e punindo, de formas aterrorizantes, os que desafiassem suas estruturas de controle. O Exército Mahdi não era nada inábil com respeito a confrontos, combatendo tropas norte-americanas repetidas vezes; removendo, implacavelmente, os moradores sunitas de bairros inteiros; e guarnecendo postos de controle para se defender contra a ameaça bastante real e mortífera dos bombardeios da Al Qaeda. Afiliado à organização sadrista mais ampla, o Exército Mahdi foi capaz de manter o controle competitivo da Cidade de Sadr durante meia década de oposição pela nata do Exército dos EUA. O modo pelo qual seu controle competitivo foi finalmente abalado pode ser visto mediante uma comparação de operações militares de 2004 e de 2008 — dois anos que assistiram ao combate mais intenso na Cidade de Sadr.

Os Combates da Cidade de Sadr: 2004 e 2008

Liberada pelo Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA na invasão inicial, a Cidade de Sadr foi designada como Área de Operação (A Op) de uma sucessão de batalhões do Exército dos EUA, entre 2003 e 2006. Em



(Exército dos EUA)

O bairro da Cidade de Sadr em Bagdá, no Iraque, parece calmo dias antes da eleição nacional de 15 Dez 05, para eleger o Conselho de Representantes do Iraque, composto de 275 membros. A Cidade de Sadr conta com cerca de 2,6 milhões de habitantes.

março de 2004, a Força-Tarefa *Lancer*, baseada em torno do 2º Batalhão, 5º Regimento de Cavalaria (2º/5º Btl Cav), da 1ª Brigada de Combate (*Brigade Combat Team — BCT*), 1ª Divisão de Cavalaria, assumiu o controle da A Op da Cidade de Sadr com um efetivo de cerca de 600 homens, substituindo o 2º/2º Regimento de Cavalaria Blindado. Chegaram determinados a obter avanços em várias linhas de esforço, com o intuito de refrear a influência dos insurgentes do Exército Mahdi, reconstruir e melhorar a infraestrutura e serviços, treinar as forças de segurança iraquianas e capacitar o governo iraquiano prestes a ser eleito a assumir o controle tanto do bairro quanto da nação¹².

Contrariamente aos planos de renovação urbana da Força-Tarefa *Lancer* para a Cidade de Sadr, o bairro foi tomado pelo conflito, que estourou em uma questão de dias. Em 04 Abr 04, o Exército Mahdi deu início a uma rebelião no sul do Iraque. Apoiados abertamente pela polícia iraquiana local, e com a deserção em massa da Guarda Nacional iraquiana na região, o Exército Mahdi se apossou, rapidamente, do que considerava serem os acidentes capitais, invadindo as delegacias policiais e atacando a sede distrital. Também emboscou e ameaçou devastar um pelotão norte-americano, envolvendo,

rapidamente, tropas blindadas e mecanizadas de seis batalhões norte-americanos em 82 dias de combate de rua violento e contínuo. Muqtada al-Sadr declarou um cessar-fogo em maio, em virtude da pressão exercida sobre os sadristas em An Najaf, e o conflito se converteu em uma insurgência latente, antes de estourar um segundo grande levante, entre agosto e outubro de 2004.

Cientes de não terem suficientes efetivos para controlar uma população tão grande e sem recursos e certos meios facilitadores, que ainda não estavam disponíveis em 2004, a Força-Tarefa *Lancer* se concentrou nas áreas mais pobres e violentas no norte da Cidade de Sadr, enquanto uma sucessão de outros batalhões foram enviados a Habbibiya e Jamila. A Força-Tarefa construiu um muro de concreto ao longo da Rua al-Quds, separando a Cidade de Sadr propriamente dita, com a maior parte do Exército Mahdi, do Mercado de Jamila. Sabendo dos investimentos e oportunidades ao sul do muro, mas sem acesso a eles em suas próprias vizinhanças, ou *mahallas*, a população da Cidade de Sadr começou a pressionar os dirigentes locais e os imãs sadristas. Com a intensificação da disputa pelo espectro de controle e incapaz de derrotar



Força Aérea dos EUA Sgt Cohen A. Young

Militares da 2ª BCT, 1ª Div Bld, observam as atividades ao seu redor ao percorrerem trajeto na área do Mercado de Jamila, no bairro da Cidade de Sadr, em Bagdá, no Iraque, 31 Mai 08.

as tropas norte-americanas, que, todas as noites, estacionavam viaturas de combate *Bradley* no meio de suas vizinhanças e eliminavam seus combatentes conforme atacavam, o Exército Mahdi cedeu. Pouco tempo depois, líderes civis na Cidade de Sadr passaram a remover, pessoalmente, dispositivos explosivos improvisados das ruas, com o intuito de atrair verbas dos EUA de volta para o lado norte do muro¹³.

Em 2004, as operações militares na Cidade de Sadr eram consideradas, em seu conjunto, como a operação decisiva da Divisão Multinacional–Bagdá, mas as tropas norte-americanas estavam sozinhas. Além de não ter capacidade nem legitimidade, o governo provisório do Iraque dirigia forças de segurança incapazes de qualquer coisa a não ser eventuais atrocidades. Ao ser substituído em posição pelo 3º Batalhão, 15º Regimento de Infantaria (3º/15º BI), 2ª Brigada de Combate, 3ª Divisão de Infantaria, em janeiro de 2005, o 2º/5º Btl Cav havia eliminado cerca de 1.700 combatentes do Exército Mahdi e investido milhões de dólares em infraestrutura e serviços, mas deixado atrás uma A Op onde os únicos grupos viáveis em disputa pelo controle eram os norte-americanos — que, de maneira bastante pública, pretendiam sair do Iraque — e os sadristas¹⁴.

Os objetivos da política norte-americana de transferir, rapidamente, a autoridade e responsabilidade pela segurança aos iraquianos e o fato de não haver ocorrido um outro levante do Exército Mahdi reforçaram a propensão da liderança dos EUA a querer livrar-se do esforço árduo e vão que a Cidade de Sadr representava. O governo Jaafari, de influência sadrista, concordou rapidamente. Ao retornar para o Forte Stewart, no Estado da Geórgia, em janeiro de 2006, o 3º/15º BI entregou, oficialmente, sua base de operações avançada e a A Op da Cidade de Sadr ao Exército iraquiano. Equipes de transição militares norte-americanas acompanharam os militares iraquianos sob sua orientação por todo o bairro, e as Forças de Operações Especiais dos EUA continuaram a conduzir eventuais incursões, mas a favela se tornou, oficialmente, uma área interdita para os norte-americanos, quando, mais tarde, o governo Maliki proibiu a entrada de suas tropas, em outubro de 2007¹⁵. O Exército Mahdi agora detinha o controle sobre o bairro em praticamente todos os aspectos, estando no auge de seu poder e influência.

O ano de 2008 assistiu aos primeiros ataques efetivos e coordenados contra o espectro de controle do Exército Mahdi — primeiro, na cidade sagrada xiita de

Najaf; em seguida, no sul do Iraque e em Bagdá; e, por fim, na Cidade de Sadr. O governo Maliki, fortalecido por acontecimentos planejados e casuais no conflito no Iraque, desafiou o controle do Exército Mahdi com um ataque do Exército iraquiano em Basra, único porto de águas profundas do país e um centro de transporte e contrabando de mercadorias. Isso mobilizou a rede de facções do Exército Mahdi por todo o Iraque para um confronto direto com as Forças do governo em âmbito nacional. Na Cidade de Sadr, o Exército Mahdi começou a lançar foguetes contra a “zona verde” internacional. Com Basra sob ataque e a rápida vitória sobre as Forças do Exército Mahdi no resto de Bagdá, as forças da coalizão se empenharam em recuperar a Cidade de Sadr e aplicar um golpe potencialmente mortífero contra o espectro de controle do grupo insurgente na capital iraquiana.

A 3ª Brigada de Combate, da 4ª Divisão de Infantaria (3ª/4ª BCT), sob o comando do Cel John Hort, concentrou-se, inicialmente, em Ishbiliya e Habbibiya. Essas áreas da Cidade de Sadr não só representavam o “acidente capital” econômico do bairro e principal fonte de recursos financeiros do Exército Mahdi, como também eram as únicas situadas dentro do alcance máximo dos foguetes de 107 mm e morteiros que o grupo lançava na “zona verde”. Como em 2004, impedir o acesso do Exército Mahdi ao Mercado de Jamila e a pontos de tiro indireto prejudicaria gravemente não só seu espectro de controle dentro da Cidade de Sadr, mas também sua capacidade para contribuir como um dos pilares do levante nacional sadrista¹⁶.

Ao entrar na área, a 3ª/4ª BCT se deparou, imediatamente, com os mesmos ataques em massa enérgicos, mas taticamente rudimentares, que a Força-Tarefa *Lancer* havia enfrentado anos antes. Durante o violento e prolongado combate de rua, viaturas blindadas leves, incluindo *Humvees* e *Strykers* reforçados, não foram capazes de suportar os inevitáveis impactos de lança-granada foguetes e dispositivos explosivos improvisados. Forças pesadas adicionais foram trazidas, mais uma vez, para apoiar o esforço norte-americano¹⁷.

A segunda fase da operação, denominada Operação *Gold Wall*, consistiu na instalação de um muro de barreiras de concreto ao longo dos cinco quilômetros da Rua al-Quds. Como em 2004, isso impediu, fisicamente, a infiltração do Exército Mahdi na área do Mercado

de Jamila, representando um importante golpe contra seu aparente espectro de controle. Desesperados para impedir que terminassem de montar o muro, os combatentes do Exército Mahdi se lançaram contra as defesas organizadas da 3ª/4ª BCT. Segundo estimativas, tropas norte-americanas e iraquianas eliminaram 700 combatentes e vários líderes-chave do Exército Mahdi no decorrer de seis semanas¹⁸.

Integrantes da 3ª/4ª BCT se beneficiaram de uma série de elementos facilitadores, uma rede integrada de capacidades e autoridades sem precedentes para o controle de uma brigada. Incluíam o apoio aéreo aproximado de asa fixa da Força Aérea dos EUA, veículos aéreos não tripulados (VANT) *MQ-1 Predator* e vários outros VANT armados e não armados, equipes de armas aéreas de *AH-64 Apache* em apoio direto e sistemas de lançamento múltiplo de foguetes. Também havia amplo apoio das Forças de Operações Especiais, radar de contrabateria, sensores de câmera de aerostatos de rápida utilização inicial (*rapid aerostat initial deployment — RAID*) e outros meios de Inteligência e Vigilância. Esses meios eram integrados de modo a ligar as capacidades a unidades táticas no terreno e empregados de formas inovadoras e sinérgicas para maximizar os efeitos¹⁹.

Mesmo antes de o combate arrefecer, as Forças de Segurança norte-americanas e iraquianas começaram um esforço intensivo de limpeza e reconstrução, focalizado na área do Mercado de Jamila, mais vibrante em termos econômicos. A população ao sul do muro reagiu oferecendo muito mais Inteligência e cooperação²⁰.

Quiçá o aspecto mais importante, ainda que não alardeado, da Batalha da Cidade de Sadr em 2008 foi o desempenho das Forças de Segurança iraquianas, particularmente, do Exército iraquiano. Depois das infames deserções em massa de 2004 e de desempenhar, durante anos seguidos, um papel secundário em relação às exasperadas e paternalistas Forças Armadas dos EUA, o Exército iraquiano, quase totalmente xiita, estava, por fim, apto e pronto a combater ao lado das tropas norte-americanas como participante de pleno direito nas operações de combate de grande porte contra o Exército Mahdi. As ramificações religiosas e sociais desse fato o tornaram especialmente profundo, representando um importante ataque contra aspectos centrais do espectro de controle dos sadristas por parte do Partido Islâmico Dawa e Conselho Supremo Islâmico

do Iraque, organizações menos violentas, de influência iraniana. Igualmente importante, as tropas norte-americanas insistiram que o Exército iraquiano combatesse e vencesse em uma importante batalha, aparentemente por seus próprios méritos, à vista de todo o país.

O efeito foi significativo: em uma questão de semanas, o Exército Mahdi entrou em colapso, e os militares iraquianos obtiveram o controle das ruas. No dia 12 de maio, Sadr declarou um cessar-fogo unilateral, curvando-se diante da clara mudança no equilíbrio de força xiita em todo o Iraque e conservando a influência e poder de combate que lhe restavam. Em 20 de maio, a 44ª Bda do Exército iraquiano ocupou acidentes capitais no resto da Cidade de Sadr sem enfrentar oposição alguma²¹. Ao contrário de 2005, quando foram alvos de pedregulhos e excremento no norte da Cidade de Sadr, patrulhas iraquianas foram acolhidas com cautela por habitantes que contemplavam um distanciamento calculado do espectro de controle cada vez mais restrito e opressor do Exército Mahdi.

Infelizmente, as condições não melhoraram na Cidade de Sadr. O governo estava mais interessado em conter as favelas que em melhorar suas condições. Em consequência, a infraestrutura da Cidade de Sadr permaneceu em condições desastrosas, e as Forças de segurança iraquianas não foram capazes de proteger os moradores de uma série de terríveis ataques suicidas pela Al Qaeda no Iraque, que ressurgia, e seu sucessor, o Estado Islâmico (EI). Após reorganizar o Exército Mahdi e convertê-lo no movimento sociorreligioso *mumahidoon* e nas militantes “Brigadas do Dia Prometido”, Muqtada al-Sadr conseguiu conservar suas redes profundamente arraigadas na Cidade de Sadr²².

Lições para o Futuro

A guerra urbana em um ambiente de megacidade será uma missão de segurança de área ampla, apoiada pela manobra de armas combinadas. As Forças dos EUA e da coalizão designadas para a tarefa serão eclipsadas pela escala das cidades e populações, já que não é viável evacuar milhões de civis do combate iminente. O objetivo não será o de conquistar e expulsar os adversários de tal área, mas de criar as condições que os obriguem a “entregar as vantagens das cidades” e a revelar-se, segundo nossas condições²³.

Os muros ao longo da Rua al-Quds, em 2004 e 2008,

são exemplos disso. Os muros separaram, publicamente, o Exército Mahdi de sua principal fonte de receita, da maioria de suas avenidas para o resto de Bagdá e de seus principais pontos de tiro indireto e áreas de emprego de dispositivos explosivos improvisados. O muro ameaçava o espectro de controle do Exército Mahdi, obrigando-o a conduzir ações ofensivas contra defesas organizadas.

Viaturas blindadas e seu efetivo emprego no combate de rua prolongado continuam a ser essenciais para as operações de combate em um denso ambiente urbano. Nos combates na Cidade de Sadr, os carros de combate e outras viaturas blindadas eram necessários para prover sobrevivência e potência de fogo. Isso implica considerável esforço de adestramento para manter as competências no combate de manobra de armas combinadas.

A população de uma megacidade ou suas favelas desafiará a capacidade de qualquer possível coalizão militar ocidental para conduzir operações de contrainsurgência tradicionais ou controle da população. Em operações de contrainsurgência do tipo estacionário entre 2003 e 2006, um batalhão mecanizado pesado dos EUA e um batalhão de infantaria leve do Exército iraquiano eram, normalmente, responsáveis pela Cidade de Sadr — uma proporção de um militar para cada 2.500 civis — com tropas blindadas pesadas adicionais lutando para entrar na área durante o combate pesado. Após os combates de março a maio de 2008, um “total de 12 batalhões de tropas ocuparam a Cidade de Sadr, com 4 batalhões das Forças dos EUA provendo apoio. Isso equivale, aproximadamente, a uma proporção de 1:275 de militares para civis, em comparação com a de 1:50 recomendada pelas Nações Unidas em operações de manutenção da paz”²⁴.

As megacidades e suas favelas não podem ser ignoradas. Incapazes de conter e controlar a geografia e população em expansão, os comandantes terão de gerenciar o risco ao alocar suas forças e facilitadores. Ao se retirarem, quase totalmente, da Cidade de Sadr entre 2006 e 2008, as tropas norte-americanas acabaram criando uma área segura e zona de apoio para o Exército Mahdi e os grupos dele derivados. Inevitavelmente, isso criou condições que obrigaram as Forças dos EUA e do Iraque ao combate para reingressar na área. Inversamente, em 2004 e 2008, os comandantes norte-americanos tiraram proveito de um muro e da

dimensão humana para investir contra uma ampla faixa do espectro de controle do Exército Mahdi.

Da mesma forma, futuros comandantes devem explorar “pontos de pressão”, capacitando Forças relativamente pequenas a gerar grandes efeitos e mitigando restrições de recursos. As técnicas inovadoras podem gerar benefícios imprevistos. Por exemplo, o programa de recompra de armas da Força-Tarefa *Lancer*, em 2004 foi bastante utilizado pelos negociantes de armas da Cidade de Sadr, gerando o benefício imprevisto de fazer o preço de rua de armas como o AK-47 e os lança-granada foguetes disparar, temporariamente, e ultrapassar a faixa acessível para a maioria das células do Exército Mahdi²⁵.

A governança é a chave. Louis DiMarco sustenta que o sucesso das operações urbanas requer a representação da população²⁶. A diferença mais significativa entre as ações dos EUA em 2004 e em 2008 na Cidade de Sadr consiste no papel desempenhado pelo governo iraquiano e por suas Forças de segurança. O governo iraquiano não estava em condições de se opor ao espectro de controle do Exército Mahdi nos primeiros anos das Operações *Iraqi Freedom*. Contudo, em 2008, o espectro de controle do Exército Mahdi na Cidade de Sadr havia diminuído, tornando-se mais predatório e imprevisível, e menos capacitado pelo fervor religioso. O governo iraquiano e suas abastadas organizações xiitas estavam prontas para conduzir uma disputa acirrada pelo controle do destino dos xiitas

iraquianos. Enquanto os EUA obtinham, mais uma vez, o domínio no combate e financiavam projetos de melhoria, o governo iraquiano e suas Forças de segurança tiravam proveito da assistência para arrancar o controle das mãos do Exército Mahdi por um bom período.

Conclusão

Os desafios enfrentados pelas tropas norte-americanas na Cidade de Sadr em 2004 e 2008 oferecem uma versão resumida do que nos aguarda nas futuras megacidades. As maneiras pelas quais os comandantes norte-americanos enfrentaram os desafios ligados à expansão urbana, às favelas populosas e aos esforços de um adversário armado para manter seu controle oferecem lições que podem ser aplicadas, desde que redimensionadas para o escalão divisão ou corpo de exército, a um ambiente mais amplo de megacidade.

Os futuros comandantes devem entender o ambiente e empregar facilitadores e técnicas inovadoras para compensar os desafios. Devem manter muitos dos pontos fortes fundamentais da nossa Força existente e, o que é mais importante, devem promover o envolvimento duradouro e confiável do governo e Forças de segurança locais. Caso aplique os conhecimentos obtidos a duras penas nos combates na Cidade de Sadr e reequilibre sabiamente os futuros investimentos, as tropas norte-americanas podem ser preparar para os conflitos nas futuras megacidades e suas favelas. ■

O Major Chris Bowers, do Exército dos EUA, atua como planejador junto à Força-Tarefa África/Sul da Europa do Exército dos EUA, em Vicenza, na Itália. É bacharel pela University of Richmond e mestre pela Georgetown University. Serviu na Cidade de Sadr, no Iraque, com a 3ª Divisão de Infantaria como oficial administrativo da equipe de transição militar entre 2005 e 2006.

Referências

Epígrafe Mike Davis, *Planet of Slums* (London: Verso, v06), p. 19. [“Planeta Favela”, Tradução de Beatriz Medina, 2006, Boitempo Editorial — N. do T.]

1. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), *State of the World's Cities 2010-2011* (London: Earthscan, 2008), p. 52-59.

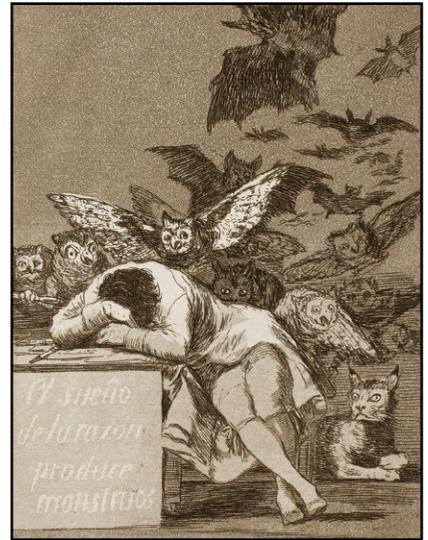
2. Ericsson, *Networked Society: The Next Age of Megacities*, p.

3-5, <http://www.ericsson.com/res/docs/2013/the-next-age-of-megacities.pdf> (acesso em 22 jan. 2015).

3. Wikipedia, “List of Countries and Dependencies by Population”, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_population (acesso em 30 out. 2013); Joel Kotkin, “The World's Fastest Growing Megacities”, *Forbes*, 8 April 2013, <http://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2013/04/08/the-worlds-fastest-growing-megacities/> (acesso em 18 out. 2013).

4. Ericsson, 3-5, <http://www.ericsson.com/res/docs/2013/the-next-age-of-megacities.pdf> (acesso em 22 jan. 2015); Davis, p. 17-19.
5. Davis, p. 28. O autor utiliza a estimativa conservadora de 1,5 milhão para a população da Cidade de Sadr, que a empata com a quarta maior favela.
6. United States Census Bureau, *Annual Estimates of the Resident Population for Incorporated Places over 50,000, Ranked by July 1, 2012 Population: April 1, 2010 to July 1, 2012*, <http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?sr=c=bkmk> (acesso em 22 jan. 2015).
7. Richard J. Norton, "Feral Cities", *Naval War College Review*, 56(4)(Autumn 2003): p. 97-106.
8. UN-HABITAT, p. 52-59.
9. David Kilcullen, *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2013). A discussão sobre a teoria de controle competitivo foi parafraseada do 3º capítulo deste livro.
10. Kilcullen, p. 160-161, citando James C. Scott, *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia* (New Haven: Yale University Press, 1976), I, p. 3-4.
11. Interview with 2-5 CAV veteran, November 2013.
12. Dennis Steele, "Helping Iraq: A Block-by-Block Battle", *Army*, September 2004, http://www.ansa.org/publications/army-magazine/archive/2004/9/Documents/Steele_Helping_0904.pdf (acesso em 1 nov. 2013).
13. Entrevistas com veteranos do 2º/5º Btl Cav, nov.- dez. 2013.
14. "2-5 CAV Battle Damage Assessment", de um *briefing* do qual o autor participou, jan. 2005.
15. Michael Knights, "No Go No More: The Battle for Sadr City", *Jane's Intelligence Review* 20(7), July 2008, p. 21.
16. David E. Johnson, M. Wade Markel e Brian Shannon, *The 2008 Battle of Sadr City* (Santa Monica, CA: RAND Arroyo Center, 2011), p. 6-8. Relatos sobre o combate em 2008 foram extraídos, primordialmente, desta fonte.
17. Knights, p. 20-22.
18. Johnson et al., p. 10-13.
19. *Ibid.*, p. 14-16.
20. *Ibid.*, p. 16-17.
21. Knights, p. 21-22.
22. Stanford University, "Mapping Militant Organizations: Promised Day Brigades", 27 Aug. 2012, <http://web.stanford.edu/group/mappingmilitants/cgi-bin/groups/view/249> (acesso em 23 jan. 2015).
23. Johnson et al., p. 18-19.
24. Knights, p. 23.
25. Entrevistas com ex-oficiais do Estado-Maior do 2º/5º Btl Cav, nov.-dez. 2013.
26. Louis A. DiMarco, *Concrete Hell: Urban Warfare from Stalingrad to Iraq* (Oxford, UK: Osprey, 2012), p. 215.

Não é uma Questão de Confiança, e sim de Pensamento e Discernimento



"O Sono da Razão Produz Monstros",
Caprichos, Nº 43 da série (1799), Francisco
Goya (1746-1828).

Ten Cel (Res) Joe Doty, e
S Ten Jeff Fenlason, Exército dos EUA

Ultimamente, tem-se falado muito da confiança e de seu desenvolvimento no âmbito das Forças Armadas. O Gen Ex Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos Estados Unidos da América (EUA), fez do tema uma de suas prioridades para a Força Conjunta¹. A questão da confiança — ou de sua violação — veio à tona porque, na última década aproximadamente, houve inúmeros incidentes de violação em toda a Força (por parte, inclusive, de oficiais-generais), mais notadamente com respeito à conduta sexual imprópria. A mentira e a traição, além de outros casos em que militares de todos os escalões ficaram aquém de um padrão aceitável de conduta profissional, também têm aparecido com frequência na imprensa e contribuído para enfraquecer a confiança que a nação deposita nas Forças Armadas. O Exército afirma que a confiança é a base da profissão², identificando-a da seguinte forma:

- ◆ Confiança entre os militares
- ◆ Confiança entre os militares e seus comandantes
- ◆ Confiança entre os militares, suas famílias e o Exército
- ◆ Confiança entre o Exército e o povo norte-americano

Em resposta a esse novo foco na confiança, este artigo busca investigar e esmiuçar o que ela realmente significa e como se manifesta na prática. O que é mais importante: propomos que a instrução, o ensino e o desenvolvimento não devem ter como foco a confiança, devendo, em vez disso, voltar-se, continuamente, à autoconsciência, ao pensamento crítico e ao discernimento (ou raciocínio).

Confiança

Os militares obtêm a confiança ao demonstrarem um elevado grau de competência e caráter.

Confiança na competência. Nas atividades diárias,

os militares conquistam a confiança em sua competência primordialmente ao demonstrarem proficiência nas tarefas constantes de suas qualificações militares — pilotos, mecânicos, auxiliares administrativos, caçadores, mergulhadores, especialistas de remunciação, cozinheiros e enfermeiros militares são alguns exemplos.

Lacunas ou fraquezas com respeito à competência são relativamente fáceis de perceber, podendo ser, normalmente, remediadas com instrução ou prática adicional. Por exemplo, suponhamos que o Cb Silva, um mecânico, não saiba como consertar uma transmissão; esse fato representa uma lacuna de competência. Seu superior — o 2º Sgt Carvalho, digamos — poderá, facilmente, identificar sua deficiência e criar um plano de instrução para saná-la.

O Cb Silva confia que o 2º Sgt Carvalho não o mandará consertar uma transmissão até que possa cumprir a tarefa da maneira segura e correta. O comando da Unidade, por sua vez, confia que o 2º Sgt Carvalho empregará seus conhecimentos especializados e seu discernimento (conscientemente ou não) quanto às habilidades do Cb Silva, instruindo seu subordinado da forma adequada. Nesse exemplo, o 2º Sgt Carvalho demonstra que a confiança na competência é fruto dos conhecimentos especializados, do pensamento crítico e do raciocínio.

Confiança no caráter. As questões de confiança se tornam bem mais complexas quando relacionadas ao caráter. O pensamento, o discernimento e o raciocínio se tornam ainda mais necessários e cruciais com respeito à confiança no caráter.

Certo ou errado, o caráter pode ser considerado algo bastante maleável e situacional. Pode-se ter confiança em um certo indivíduo em um determinado contexto ou situação, mas não em outro. Essa ideia incomodará muitos, porque as Forças Armadas são uma profissão, com uma ética profissional, e o ideal seria que seus comandantes não tivessem um caráter maleável, ou situacional, nem fossem propensos a atuar fora da norma ou ética profissional aceita. Isso é verdade, mas todo ser humano é falho e fraco em certas áreas.

A história está repleta de exemplos em que fraquezas humanas comuns são expostas pelo sexo, dinheiro, poder, álcool ou drogas. Os militares não são imunes a essas tentações, mas a conscientização sobre como as enxergamos e julgamos resultará em mais reflexão e discernimento — o que só pode ajudar a minimizar seus efeitos.

Tais tentações levam, muitas vezes, ao que muitos caracterizariam como falhas de caráter morais ou éticas. Entretanto, o modo pelo qual as pessoas internas ou externas a uma organização veem essas falhas varia — até em profissões como a militar. Para muitos, ter um caso amoroso e mentir sobre ele é algo visto como um assunto privado, que não tem efeito algum sobre a conduta profissional ou confiança na competência de um indivíduo.

O relacionamento entre o ex-Presidente Bill Clinton e Monica Lewinsky parece ser um claro exemplo desses pontos de vista conflitantes. O povo norte-americano elegeu um Presidente com a expectativa de que ele fosse moralmente perfeito e honrado? Ou elegeram o candidato que, a seu ver, seria o melhor Presidente e formulador de políticas para o país?

Da mesma forma, as Forças Armadas conhecem o caráter dos oficiais-generais que selecionam para o comando ou presumem que eles tenham os traços de caráter adequados (sabendo que somos todos falhos)? Ou selecionam comandantes por haverem demonstrado sua capacidade de comando nos escalões para os quais tenham sido escolhidos anteriormente?

Cabe observar que não estamos tomando partido nem apoiando nenhuma ética comportamental específica. Tampouco estamos contestando ou questionando a ética profissional militar ou a importância de defendê-la. Estamos apenas apresentando temas e questões reais que afetam a confiança e seu desenvolvimento.

Pensamento, discernimento e confiança. Em uma dada situação, os princípios morais e crenças pessoais, assim como a ética e os valores profissionais, atuam todos juntos de modo a influenciar os pensamentos e o discernimento de uma pessoa — resultando em certo grau de confiança nas pessoas envolvidas. Para avançar na discussão sobre o tema, é preciso trazer à tona alguns aspectos incômodos com respeito à confiança — como é obtida, como é perdida e como pode (ou não) ser reconquistada.

O caso do Gen Jeffrey Sinclair oferece vários exemplos sobre questões de confiança, transparência, poder, fraternização, sexo e ética profissional. Segundo os relatos sobre o caso, suas atividades extraconjugais eram de conhecimento geral em suas Unidades, possivelmente durante anos, mas nada foi dito ou feito. Por que não? Será que suas competências não questionadas de combate e liderança



(Cap Kevin Sandell, 11º Dst Com Soc)

Cumprimento com o punho entre militares norte-americanos antes de um deles ser baixado até o chão, de uma altura de 75 pés, ou cerca de 23 metros, em Camp Slim Lines, Kosovo. Enfermeiros de saúde precisam confiar no chefe de equipe, que opera o guincho, especialmente em situações perigosas.

ofuscaram e se apoderaram do pensamento e discernimento de seus pares e subordinados? Parece provável. Parece ser um clássico exemplo, em que os que conheciam e serviam com Sinclair depositaram confiança total e categórica em sua competência, sem dedicar tempo algum a considerar ou ponderar sua confiança no caráter do general³.

O aumento no número de incidentes de grande repercussão nos últimos anos parece indicar que outros oficiais de maior antiguidade (por exemplo, Gen David Petraeus, Gen Kip Ward, Gen Kevin Byrnes e Cel James Johnson), que também entraram em dificuldades, também contavam com a confiança absoluta em sua competência por parte de subordinados e companheiros, ao passo que a confiança em seu caráter raramente, ou nunca, foi questionada. Caso a tenham questionado, eles a desconsideraram ou tentaram encontrar justificativas. Cabe observar que reconhecemos e entendemos o risco que existe para a carreira do militar que questione ou conteste o caráter de um oficial mais antigo. Contudo, essa análise de custo-benefício e talvez uma discussão profissional com outros são exemplos do pensamento, raciocínio e discernimento de que falamos.

Uma análise reflexiva sobre a confiança no caráter e a confiança na competência indica que se pode confiar em uma pessoa em relação a alguns aspectos e não a outros. Nas Forças Armadas, talvez se confie na capacidade de alguém para realizar o inventário de uma sala de armas, mas não em sua capacidade para operar um polígono de tiro com segurança ou permanecer sóbrio em uma sexta-feira à noite. Pode-se confiar na capacidade de alguém para conduzir um adestramento tático, mas não em sua capacidade para redigir, com imparcialidade e justiça, uma advertência ou avaliação de desempenho. Há inúmeros exemplos de se confiar em alguém em certas áreas, mas não em outras, e eles ressaltam a variabilidade ligada ao conceito de confiança e, assim, à importância do pensamento, discernimento e raciocínio.

O emprego da palavra confiança contém a possibilidade de erro e de sentido equivocado. Quando se diz “Confio no Cel Almeida”, o que isso significa exatamente? Que se confia em suas habilidades táticas? Que honrará sua palavra? Que será justo ao aplicar medidas corretivas? Que é capaz de tomar conta de crianças? Que não roubará? Que será pontual? Haveria uma lista interminável de possibilidades. Assim, quando se

emprega a palavra confiança, é preciso especificar o que se está dizendo; é preciso estabelecer o contexto. Para isso, é preciso pensar, usar do discernimento e raciocinar.

O que deve estar claro, agora, é que as perguntas, na verdade, não se referem ao “Cel Almeida”. Em vez disso, centram-se em uma interpretação de uma pessoa sobre ele, concebida com base no pensamento, escala de valores, barômetro moral, capacidade de raciocínio e inteligência emocional dessa pessoa. Em suma, o Cel Almeida é apenas a reflexão de como um indivíduo entende a confiança com respeito a uma situação particular. Alguém pode, muito bem, confiar no coronel para o comando em combate, mas não em sua capacidade para cuidar de uma criança. Com efeito, quando a interpretação, o pensamento e o discernimento são aplicados, pode-se explicar, muito mais claramente, as diferenças que o contexto e a situação geram para a decisão de confiar na competência ou caráter. Contudo, independentemente do tipo de confiança que se decida conceder ou negar, a consideração importante é o fato de que ela advém de uma interpretação sobre o Cel Almeida, e não de algo que ele tenha feito ou não. Em suma, não se trata do que o Cel Almeida faz, e sim do peso que se atribui ao que ele faz.

Escutamos, com frequência, que a “confiança se conquista,” mas consideramos por que prisma ela é dada? A confiança decorre da forma pela qual julgo um indivíduo, do que penso acerca dele, de como o enxergo — tudo isso se baseia em minhas experiências com ele. E se for um completo estranho? Em que me baseio nesse caso? O que me indica se devo ou não confiar nele na primeira interação? Em tal momento, minha capacidade para pensar de maneira crítica, discernir e raciocinar é o único recurso que tenho para me guiar.

Curiosamente, nas Forças Armadas, a confiança — tanto em termos de caráter quanto de competência — é vista como o ponto de partida. Por exemplo, em uma operação conjunta no exterior, em que um militar da Força Aérea conhece, pela primeira vez, um fuzileiro naval, o ponto de partida de seu relacionamento profissional é a confiança na competência e, em bem menor grau, no caráter, além das noções geralmente aceitas sobre serviço, orgulho patriótico, compromisso e profissionalismo. Tal confiança persistirá a menos que algo a destrua, com base em algum acontecimento em que um dos dois demonstre uma lacuna ou fraqueza

em competência ou caráter. O que importa, porém, não é a lacuna ou fraqueza em si, mas se uma das partes lhe atribui um valor positivo ou negativo em decorrência de seu pensamento, discernimento e raciocínio.

A confiança tácita, imediata e impensada pode ser problemática, especialmente à medida que um indivíduo vai sendo promovido. Só o fato de alguém ter chegado ao posto ou graduação mais antigos significa que é perfeito em termos de caráter e competência? É evidente que não. Contudo, apresentamos, neste artigo, a hipótese de que esse tipo de pensamento é a regra nas Forças Armadas. Na verdade, é a própria natureza da dinâmica de uma cadeia de comando que reforça esse pensamento diariamente, com base na estrutura hierárquica e, por vezes, em uma dependência excessiva na ideia de que “é assim que as coisas funcionam”. É justamente essa mentalidade que precisa ser contestada abertamente.

Pode-se argumentar que, conforme as pessoas forem atingindo escalões mais elevados, os que estiverem à sua volta devem ficar mais conscientes e abertos à possibilidade de que seu superior apresente falhas de caráter e (em menor medida) de competência. A seleção de um indivíduo para um posto elevado implica que ele demonstrou um alto grau de competência. Contudo, somos obrigados a descobrir e avaliar nosso grau de confiança mediante o valor que atribuímos ao caráter de tal indivíduo, a partir de nossas observações sobre o que vemos e ouvimos.

Propomos que o foco da instrução, do ensino e do desenvolvimento para estabelecer a confiança deve ser o pensamento, com o intuito de melhorar a capacidade de discernimento e de raciocínio, para possibilitar decisões sábias e bem fundamentadas. Em suma, para desenvolver e melhorar a confiança no âmbito das Forças Armadas, os militares precisam aumentar sua autoconsciência, pensamento crítico, discernimento e capacidade de raciocínio. Essas habilidades são fundamentais, já que nunca é demais enfatizar a importância da confiança no caráter da liderança.

Pensamento e Raciocínio

Como muitas outras atividades cognitivas, confiar em uma outra pessoa pode ocorrer de maneira consciente ou não — o que significa que se pode estar consciente do próprio pensamento (metacognição) ou não (*mindlessness*, que é a falta de reflexão ou de atenção). A

confiança ocorre de qualquer forma. Assim, é necessária uma ênfase bem maior no pensamento inconsciente, ou no estado de “inatenção”, ou seja, aquilo que fazemos ou interpretamos sem ponderar o porquê. Não se pode deixar de ressaltar esse ponto. O ser humano pode decidir considerar como e por que pensa ou não sobre algo.

Um exemplo clássico da falta de reflexão, ou inatenção, foi o notório caso ocorrido em Steubenville, no Estado de Ohio, em que o time de futebol americano da escola de ensino médio local filmou o estupro coletivo de uma jovem inconsciente devido ao consumo excessivo de álcool. Todos os alunos presentes naquela festa eram pessoas perversas? Todos os rapazes do grupo tinham graves falhas de caráter? Embora tenha sido um crime hediondo, que, por mil razões, nunca deveria ter ocorrido, a pergunta mais importante a ser feita é: quais fatores, além do consumo de álcool (que poderia ser, facilmente, usado como desculpa), estavam em jogo para que tantas pessoas não parassem para pensar, raciocinar e decidir, de maneira crítica, intervir para pôr fim ao ato criminoso? Há inúmeros exemplos de comportamentos descuidados e impensados, e as pesquisas indicam que a “inatenção” não é algo incomum.

O estado de alerta (*mindfulness*), por outro lado, trata da qualidade da atenção dada a algo ou a alguém, resultando em certo grau de confiança. Weick e Sutcliffe observam que esse estado de alerta ou atenção consiste em “uma consciência profunda de diferentes detalhes”. Afirmando:

Quando as pessoas agem, estão cientes do contexto, das formas pelas quais os detalhes diferem (em outras palavras, distinguem entre os detalhes) e de desvios em relação às suas expectativas (modelos mentais). As pessoas atentas têm a “visão global”, mas é uma “visão global” do momento. Isso é o que se denomina, às vezes, de consciência situacional, mas usamos o conceito moderadamente. O estado de atenção é diferente da consciência situacional por envolver a combinação de uma análise contínua das expectativas existentes, um processo contínuo de aprimoramento e diferenciação das expectativas com base em novas experiências, a disposição e capacidade para inventar novas expectativas a partir do entendimento de acontecimentos inéditos, uma avaliação mais sutil do contexto

e de formas de lidar com ele, e a identificação de novas dimensões do contexto que aprimorem a visão de futuro e o presente funcionamento⁴.

Nosso objetivo deve ser o de tornar o pensamento uma atividade consciente. Para ensinar as pessoas como, e não o quê, pensar requer ampliar sua autoconsciência — fazer com que seja uma prioridade estarem cientes do que pensam e sentem e perguntarem o porquê. Essa competência pode ser ensinada e praticada. Bruce Avolio, renomado estudioso sobre o desenvolvimento de liderança, afirma sucintamente: “Queremos que o cérebro venha para o trabalho e não que seja deixado do lado de fora”⁵.

Nathaniel Branden nos lembra que o ser humano tem “o livre-arbítrio: a opção de aumentar ou diminuir a intensidade da consciência”. Afirma, ainda:

[A] essência de nossa liberdade psicológica pode ser resumida da seguinte forma:

- Somos livres para concentrar a mente, não nos darmos ao trabalho ou ativamente evitar concentrá-la.
- Somos livres para pensar, não nos darmos ao trabalho ou ativamente evitar pensar.
- Somos livres para buscar maior clareza com respeito a algumas questões à nossa frente, não nos darmos ao trabalho ou ativamente buscar a ignorância.
- Somos livres para examinar fatos desagradáveis ou fugir deles⁶.

Branden afirma, ainda:

Precisamos *decidir* pensar. No nível conceitual, precisamos *guiar e monitorar* nossos processos mentais. Precisamos verificar nossas conclusões em relação a todas as evidências disponíveis — isto é, precisamos raciocinar. A razão é uma adaptação evolutiva. É o instrumento da consciência elevada ao nível *conceitual*. É o poder de integração inerente à vida tornado *explícito e autoconsciente*⁷.

Pensar é um subconjunto e um requisito para ser capaz de raciocinar. Não se pode raciocinar sem pensar. Pensar muitas vezes resulta em “o quê”, ao passo que o raciocínio nos leva ao “porquê”. O pensamento pode desconsiderar as emoções e outros fatores racionais e irracionais — o raciocínio inclui e leva em consideração as emoções e todos os fatores. Podemos ensinar às

pessoas o que pensar, mas quando lhes ensinamos como pensar, começam a aprender como raciocinar.

Propomos que as pessoas que são autoconscientes e que podem pensar e raciocinar muitas vezes têm um grau mais elevado e mais bem fundamentado de confiança em si próprias e nos outros — em decorrência de seu pensamento e raciocínio. São experientes e hábeis com respeito a essa competência. Aprenderam a confiar — a acreditar em seu próprio entendimento de uma situação, acontecimento ou interação pessoal, acima de alguma influência externa. Uma experiência realizada na Universidade Columbia nos anos 60 demonstra o poder da autoconsciência, pensamento e raciocínio⁸.

Na experiência, deixaram uma pessoa sozinha em uma sala e lhe solicitaram que preenchesse formulários em uma prancheta. Em seguida, encheram a sala de fumaça. Em média, transcorreram 20 segundos até que o participante reagisse à “emergência.” Em uma segunda etapa da experiência, havia cinco indivíduos na sala, e quatro deles haviam recebido instruções de não reagir à introdução da fumaça. Em média, a quinta pessoa levava 45 segundos para reagir. Por que essa pessoa abriu mão de seu discernimento sobre o que é certo ou errado? Em essência, por não confiar em si própria. Não era autoconsciente o suficiente para confiar em seu próprio pensamento, discernimento e raciocínio e, por isso, deixou-se levar pelo grupo. O pensamento de grupo, a pressão do grupo, a desejabilidade social e outros conceitos sociopsicológicos estão todos em jogo nessa experiência, mas cada um desses fatores é uma consequência ou resultado do pensamento, discernimento e raciocínio individuais.

Nas Forças Armadas, a estrutura hierárquica, os papéis e competências esperados, o escalão e a condição social desempenham um importante papel na razão pela qual as pessoas abrem mão de seu próprio discernimento relativamente rápido. Esse fato pode ter importantes consequências para a profissão, quando um militar precisa fazer uma decisão sobre a confiança na competência ou no caráter em um instante. Quando um militar determina se há uma ameaça e decide engajar ou não alguém no campo de batalha, ele está, na verdade, confiando em seu próprio pensamento e discernimento acima de qualquer outro. Cabe reiterar que é preciso priorizar o desenvolvimento do pensamento crítico, do discernimento e da autoconfiança, já que as ações de um indivíduo podem ter sérias implicações.

Do ponto de vista da instrução ou do desenvolvimento, simplesmente perguntar a um militar “Por que pensa dessa forma?” é desenvolver sua capacidade de raciocínio. Em termos de confiança, há um grande valor para o desenvolvimento em perguntar a alguém: “Por que confia na Sgt Moura? [...] Seja específico. Em que áreas exatamente? Há áreas em que não confiaria nela? Por quê?” Além de desenvolver habilidades de raciocínio, uma conversa como essa conscientiza e reforça a importância da confiança nas fileiras da Força.

Por último, o raciocínio é um grau mais elevado de pensamento consciente e intencional, que inclui explicar e, muitas vezes, leva a uma decisão ou conclusão — um maior nível de autoconfiança e um maior entendimento de por que julgaram algo como sendo bom ou ruim, confiável ou não. Os líderes, com frequência, pensam em alguma questão (cultura organizacional, operações, decisões sobre pessoal, treinamento, etc.), mas raciocinam ao tomarem decisões. O raciocínio requer o pensamento crítico, o pensamento criativo, o raciocínio moral e o questionamento de premissas e de modelos mentais. Raciocinar inclui permanecer aberto a erros em nosso pensamento ou discernimento. A inteligência emocional e a empatia devem fazer parte do raciocínio. Aprimorar a capacidade de raciocínio requer, muitas vezes, abandonar a comodidade cognitiva e afetiva-emocional. A capacidade de raciocínio inclui entender, aprender e adaptar-se.

Conclusão

Nos complexos ambientes operacionais onde estivemos e onde é provável que atuemos no futuro próximo, o que as Forças Armadas querem e necessitam é uma confiança baseada no pensamento e no raciocínio, e não uma confiança irrefletida. Faz-se necessário, ainda, um diálogo bem mais aprofundado sobre que tipos de líder as Forças Armadas necessitam. Precisamos mais da confiança na competência que da confiança no caráter? Ou o inverso?⁹ De uma forma ou de outra, a confiança verdadeira e refletida, a autoconfiança, é fruto da autoconsciência, do pensamento intencional, do discernimento e do raciocínio analítico.

Pode-se melhorar a capacidade de pensamento e de raciocínio por meio do ensino, da instrução e da prática. Isso requer explorar os próprios pontos fortes cognitivos e minimizar as limitações cognitivas

(ambas as habilidades advêm da autoconsciência e do autocontrole — inteligência emocional). A conversa de que precisamos sobre o desenvolvimento da confiança não diz respeito à nossa confiança em um outro militar, em um comandante ou no Exército. A

verdadeira conversa deve ter como foco o desenvolvimento da capacidade de confiarmos em nós mesmos, em nosso próprio discernimento e raciocínio. É a partir daí que poderemos depositar nossa confiança livremente nos outros. ■

O Ten Cel Joe Doty, Ph.D., da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, trabalha, atualmente, no Programa de Liderança “Dr. John Feagin” e no Programa de Liderança da Faculdade de Medicina da Duke University. Formou-se pela Academia Militar de West Point e comandou no escalão batalhão. Foi Vice-Diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército dos EUA.

O Subtenente Jeff Fenlason, do Exército dos EUA, é o Diretor do Raider Initiatives Group, 1ª Brigada de Combate Blindada, 3ª Divisão de Infantaria. É especialista em desenvolvimento de liderança, planejamento de instrução e pensamento crítico. Há anos redige artigos e cria soluções de liderança para os problemas do Exército dos EUA. Seu trabalho com o Bystander Intervention Training (ou treinamento de intervenção do espectador) foi apresentado aos mais altos escalões do Exército dos EUA, sendo considerado uma melhor prática para resolver muitos dos atuais problemas de liderança social.

Referências

Epígrafe. “O Sono da Razão Produz Monstros”, Caprichos, No 43 da série (1799), Francisco Goya (1746-1828), [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_\(43\)_-_Sleep_of_Reason.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_(43)_-_Sleep_of_Reason.jpg) (acesso em 31 mar. 2015).

1. Gen. Martin E. Dempsey, Gen. Dempsey's Opening Statement for Renomination as Chairman, 18 Jul. 2013, <http://www.jcs.mil/Media/Speeches/tabid/3890/Article/5048/gen-dempseys-opening-statement-for-renomination-as-chairman.aspx> (acesso em 23 jan. 2015).

2. Trust, Center for the Army Profession and Ethic website, <http://cape.army.mil/aaop/trust/> (acesso em 23 jan. 2015).

3. Nicole Carr, “Army General Jeffrey Sinclair in Tears During Final Sentencing Phase”, *ABC Eyewitness News*, Channel 11, Raleigh, NC, 19 March 2014, <http://abc11.com/archive/9472170/> (acesso em

23 jan. 2015).

4. Karl Weick e Kathleen Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd Edition (San Francisco: James Wiley and Sons, 2007).

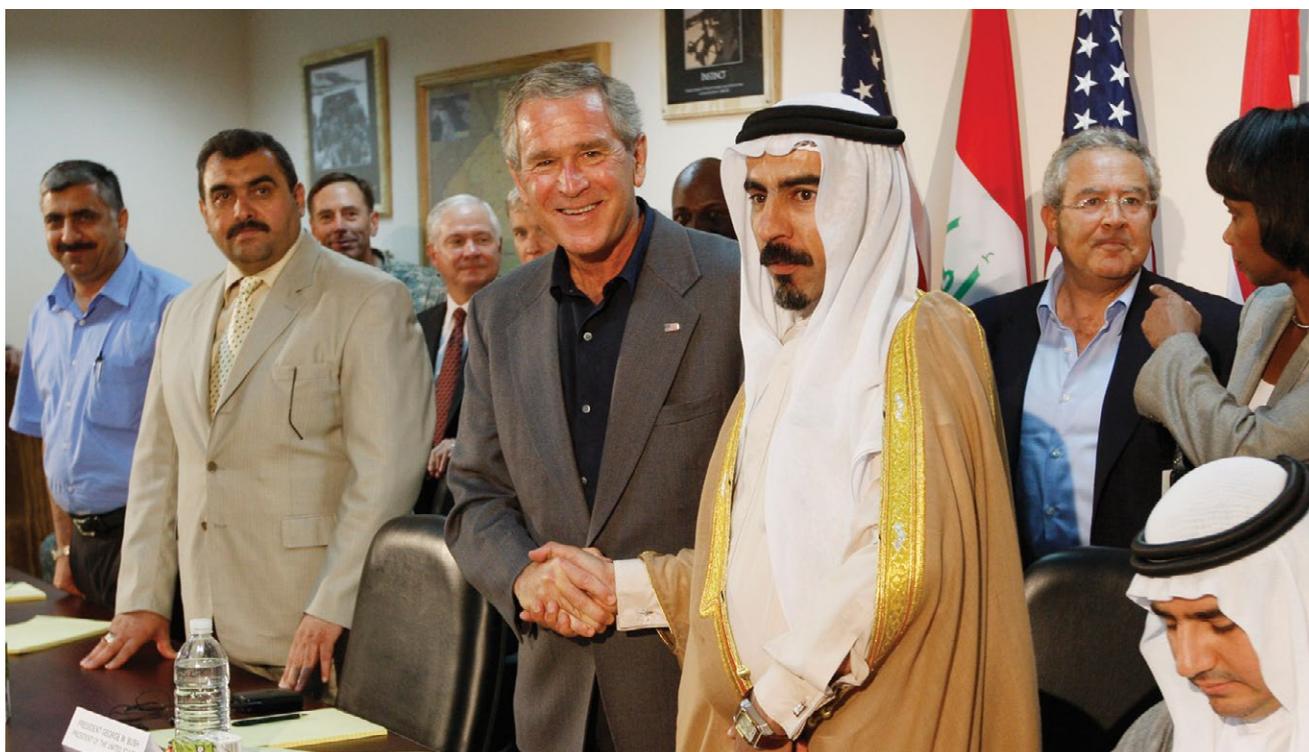
5. Bruce Avolio, *Leadership Development in Balance: MADE/Born*, (Mahwah, NJ: Earlbaum, 2005), p. 69.

6. Nathaniel Branden, *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997), p. 48.

7. Branden, p. 37.

8. Bibb Latane e John M. Darley, “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies”, *Journal of Personality and Social Psychology* 10, No. 3 (1968): p. 215-221.

9. Gen. H. Norman Schwarzkopf, discurso na Academia Militar de West Point, mai. 1991, <http://www.youtube.com/watch?v=mAlhfw9bY5U> (acesso em 7 jan. 2015).



(Charles Dharapak/AP)

O Presidente Bush aperta a mão de Abdul-Sattar Abu Risha, chefe do Conselho de Salvação de Anbar, também conhecido como “Despertar de Anbar” — uma aliança de clãs que apoiam o governo iraquiano e as Forças dos EUA — durante uma reunião com chefes tribais, na Base Aérea Al-Asad, na Província de Anbar, no Iraque, 03 Sep 07. Abu Risha, a pessoa de maior destaque de uma revolta de xeques sunitas contra a Al Qaeda no Iraque, apoiada pelos EUA, foi morto em 13 Set 07 por uma bomba colocada perto da sua casa na Província de Anbar, dez dias após conhecer o Presidente Bush.

O “Despertar de Anbar” em Contexto... e Por Que é tão Difícil Replicar?

Matthew T. Penney

Atomada de controle de grandes áreas do Iraque pelo chamado Estado Islâmico (EI) do Iraque e na Síria, em 2014, talvez gere novo

interesse na possível relevância do fenômeno conhecido como “Despertar de Anbar”, ocorrido na era da Operação *Iraqi Freedom* (OIF). Em uma reviravolta

extraordinária — ocorrida no período entre a primavera de 2005 e a primavera de 2007 — as forças tribais locais iraquianas se converteram em aliadas das Forças dos Estados Unidos da América (EUA) na luta contra a Al Qaeda no Iraque (AQI) e seu controle sobre a Província de Anbar, onde tinha se tornado mais entrenchada. A resistência tribal organizada contra a AQI, que já começou em bolsões em Anbar antes do apoio norte-americano, foi um processo que surgiu de uma confluência de fatores dentro de um conjunto específico de circunstâncias singulares. As forças tribais travaram a maior parte do combate em toda a Província e trouxeram uma massa crítica da população de Anbar para unir-se aos órgãos governamentais do Iraque (por exemplo, Unidades do Ministério da Defesa e delegacias policiais), e bem como a um partido político chamado Sahawa — pelo menos por um período¹.

Mesmo antes de 2014, o Despertar de Anbar havia fomentado o contínuo interesse de militares e pessoal da Inteligência do Ocidente, bem como uma discussão política sobre o resultado da OIF. Para os estudiosos sérios do movimento, que pesquisam a literatura sobre o assunto, fica evidente que deve-se apreciar as condições singulares que estimularam essas autoridades locais e seus seguidores a rejeitarem a AQI no local, momento e forma particulares em que isso ocorreu, e que tais condições eram necessárias para o relacionamento subsequente que eles desenvolveram com as Forças dos EUA.

Independentemente disso, o debate continua sobre o que exatamente aconteceu, a partir do momento que o Despertar despontou. Alguns autores buscaram identificar uma Força Singular, Unidade ou pessoa como principal responsável pelo êxito. Outros atribuíram o sucesso a um aspecto mais sinistro — uma aliança dos EUA com elementos censuráveis, alguns dos quais haviam lutado como insurgentes contra as Forças da coalizão até que a questão de conveniência os levou a trabalhar com as Forças Armadas dos EUA. Alguns relatos descreveram o Despertar como um processo fracassado voltado à reconciliação nacional, enquanto interpretações alternativas o caracterizou da forma oposta, principalmente como um desafio sunita contra o governo central iraquiano dominado pelos xiitas. Embora as opiniões variem, a discussão mais significativa do debate diz respeito à possibilidade de utilizar o Despertar como modelo para o estabelecimento das forças de defesa locais para enfrentar insurgências².

O problema de usar o Despertar como um modelo para o desenvolvimento de programas de contrainsurgência em outros lugares é que estudos da mecânica do fornecimento de apoio e instrução militar isolam, frequentemente, o Despertar de Anbar dos seus contextos históricos e culturais que faziam com que as forças tribais fossem receptivas ao apoio norte-americano. Isso suscita a questão, “Podemos aplicar princípios semelhantes mais uma vez em outras circunstâncias?” Afirmo que a resposta é sim — contanto que sejamos realistas sobre o que era, e não era, o Despertar, e contanto que levemos em conta as diferenças na cultura e no contexto situacional nesses esforços.

Observações sobre o Despertar de Anbar

As sínteses das observações fornecidas neste artigo pretendem formar uma melhor apreciação do lugar do Despertar de Anbar na História e aprimorar a maneira pela qual pensamos sobre o grau e os limites da sua possível aplicabilidade em outras situações.

No Despertar de Anbar (Sahawa, no idioma original), os EUA não criaram algo — eles cooptaram uma tendência nativa. Por exemplo, os EUA não criaram a força anti-AQI que surgiu pela primeira vez no oeste de Anbar, em 2005. Em vez disso, as Forças Armadas dos EUA e o Ministério da Defesa Iraquiano apoiaram oportunisticamente uma força tribal liderada pela [tribo] Albu Mahal, que tinha perdido controle sobre uma importante cidade e uma rota comercial e tinha assumido a liderança, por si própria, para promover uma rebelião tribal geral contra a AQI. Essencialmente, os EUA cooptaram as tribos resistentes como uma Unidade militar ad hoc e trabalharam com ela para lutar contra a AQI e recuperar a terra perdida para as tribos rivais aliadas à AQI³. Ao observar os benefícios de curto prazo decorrentes da cooperação com a coalizão liderada pelos EUA, outras tribos seguiram o exemplo⁴. Da mesma forma, em Ramadi, em setembro de 2006, quando os EUA sancionaram o Sahawa, não era questão se queríamos que o Sahawa existisse, mas em vez disso foi um esforço para influenciar uma força existente para garantir que seus esforços ficassem em sincronia com os objetivos dos EUA no Iraque. Antes desse setembro, muitos dos grupos que compõem o Sahawa tinham lutado contra



(Cb Erin Kirk/Fuzileiros Navais dos EUA)

Ali Hatem Abd al-Razzaq Ali al-Suleiman al-Assafi al-Dulaimi participa de uma conferência tribal com Fuzileiros Navais dos EUA na Província de Anbar, no Iraque, 24 Mar 08. Hatem é o principal xeque sunita da tribo Dulaim na Província de Anbar e, também, o chefe hereditário da confederação tribal Dulaimi, que inclui um grande número de grupos tribais. Era uma personalidade importante na Província durante o surgimento do Despertar Tribal Sunita.

a AQI na forma de milícias organizadas por meses — alguns por um período ainda maior — e estavam determinados a prosseguir com ou sem o apoio dos EUA.

Embora o movimento seja nativo, os EUA podem ajudar a moldá-lo. As tribos do Despertar mostraram sinais que, se tivessem sido deixadas com apenas os seus próprios meios, provavelmente teriam fracassado devido à falta da capacidade de unificar os seus esforços.

É importante observar que, como uma confederação de tribos e grupos sem tradição de comprometer-se para o bem geral de todos, o Sahawa foi devastado por rivalidades internas. Mesmo antes do assassinato do seu chefe Xeque Abdul Sattar, em setembro de 2007, vários fundadores partiram e formaram um grupo rival⁵. Após a morte de Sattar, o movimento se dividiu até mais. Notavelmente, nos meses iniciais, os porta-vozes do Sahawa usaram frequentemente um tom sectário e militante que contrastava marcadamente com o decoro público utilizado mais tarde, quando os chefes principais tentaram converter o movimento em uma organização

antiestabelecimento e de política nacional, em 2007, que foi além de ser simplesmente uma coalizão contra a Al Qaida.

É provável que, se o Sahawa tivesse se convertido com sucesso em um partido tribal baseado no sunismo e entrado na cena política por sua própria iniciativa como uma força sectária aberta e hostil ao governo iraquiano dominado pelos xiitas, teria arriscado a incitar uma guerra civil ou a alcançar um sucesso tático que criou de fato um Estado sunita altamente dividido e separatista, em um tempo em que a violência sunita-xiita ainda assolava Bagdá.

Ao observar esta rixa entre as tribos, as autoridades dos EUA que trabalhavam com os chefes do Sahawa conseguiram promover uma medida de unidade ao incentivá-los regularmente a permanecerem cooperativos e civilizados entre si como uma condição para o apoio material e financeiro contínuo. Junto com isso, diariamente, os EUA tinham, também, de enfatizar o não sectarismo, o comedimento político e a abrangência⁶.

O Despertar se originou a partir de chefes que tinham ficado à altura da ocasião. O movimento foi criado não pelos iraquianos com títulos hereditários

mais nobres, nem pelos primeiros que se alinharam com os EUA, mas por aqueles que tinham merecido a credibilidade do povo devido às suas obras.

As autoridades dos EUA em Anbar tiveram contato inicial com uma variedade de pessoas locais que alegaram ser os xeques principais das suas áreas tribais e exigiram dinheiro e armas dos EUA. Alguns deles eram de fato de alto escalão por sua linhagem e título, mas a experiência mostrou que esses atributos nem sempre representavam influência com os membros tribais. No início da guerra, a maioria dos xeques ostensivamente superiores por causa da hereditariedade não conseguiu servir como verdadeiros líderes de uma parte significativa do povo. Isso ocorreu, em parte, porque as células dos insurgentes e da AQI os visavam, acusando-os de serem lacaios dos EUA e traidores. Isso causou a fuga de muitos deles para países vizinhos, minando a sua influência ainda mais. Como resultado, conselhos sunitas se formaram fora do Iraque compostos, principalmente, por pessoas que tinham quase abdicado da liderança verdadeira. Embora eles pedissem para administrar algum tipo de frente armada contra a intrusão da AQI, as assembleias de membros tribais de Anbar e outras pessoas notáveis de fora do Iraque equivaliam geralmente a pouco mais do que fóruns para reclamar, como um pretexto para buscar contratos lucrativos de reconstrução⁷.

Esse aspecto abriu a porta para vários supostos xeques de segundo escalão. Teoricamente, muitos desses xeques de nível mais baixo eram inexpressivos, tendo sido pessoas marginalizadas antes da guerra — contrabandistas insignificantes, xeques menores menosprezados pelos seus superiores e pessoal das Forças Armadas ou de segurança do Iraque que tinham funções humildes durante o regime de Saddam Hussein. No entanto, aqueles que surgiram como os motivadores do Despertar, reconhecidos pelos integrantes das tribos, eram aqueles cujo poder não se originou de títulos, mas da credibilidade obtida pela ação. Ganharam a credibilidade ao servir como líderes, defendendo os seus seguidores e, mais importante, realmente lutando contra a AQI e os membros da comunidade cooptados⁸.

Essa situação que envolvia a abdição alegada de liderança pelos chefes tradicionais enquanto, ao mesmo tempo, outros chefes não tradicionais foram elevados à altura de encarar a crise, enfrentando os integrantes tribais, têm implicações profundas para

quaisquer iniciativas de engajamento tribal que as Forças Armadas dos EUA talvez empreendam. Este fato demonstra que é essencial ter muito cuidado ao fazer parceiras com as pessoas certas — não apenas as que são mais fáceis de alcançar, as que já conhecemos e as que têm aprendido a receber os ocidentais calorosamente e a manipulá-los.

O Despertar de Anbar não era reconciliação, pois foi obtido às custas das instituições iraquianas existentes, tanto em Anbar quanto em Bagdá. O Despertar era um afastamento da obsessão dos EUA na consolidação do poder do Iraque em Bagdá. Politicamente, o Sahawa veio às custas do Conselho Provincial de Anbar que era sancionado pelo Estado e do partido político principal na província, o Partido Islâmico Iraquiano (PII). No outono de 2006, o governador de Anbar, um membro do PII, considerava o Sahawa como nada menos do que um golpe contra ele, porém, apoiou o movimento para ganhar relevância posteriormente. No entanto, observadores norte-americanos e iraquianos tinham de admitir que, embora a Província de Anbar tivesse, no papel, um conselho provincial liderado pelo PII, o Sahawa era o corpo mais crível. Foi necessário a realização de uma série de negociações altamente acirradas, intermediadas pelos EUA e pela Força Multinacional no Iraque (MNF-I, na sigla em inglês), para que fossem acrescentados integrantes do Sahawa ao Conselho Provincial de Anbar para fins de legitimidade governamental aos olhos do povo de Anbar — negociações que provaram ser controversas, pois faltava uma base clara na constituição iraquiana⁹.

A incorporação dos integrantes do Sahawa — os Cidadãos Locais Interessados (CLC, na sigla em inglês), e depois dos Filhos do Iraque (SOI, na sigla em inglês) — no governo iraquiano causou problemas para o Primeiro-Ministro iraquiano Maliki, que tinha boa razão para ser ameaçado por um aumento de poderes para as Unidades sunitas armadas. Esses grupos sunitas permaneceram em oposição ao governo liderado pelos xiitas em Bagdá e eram percebidos mais como uma insurreição em formação contra a autoridade iraquiana do que um novo componente dela¹⁰. As preocupações dos EUA sobre a disposição de Maliki de aceitá-los foram confirmadas ao longo do tempo. Em 2008, Maliki concordou relutantemente em financiar o CLC e o SOI, mas

em 2010, suspenheu o processo de incorporá-los no governo, excluindo quase 100.000 iraquianos das fileiras das Forças de Segurança Iraquianas. O status dessas Unidades era um ponto sensível constante entre os EUA e Maliki, e era uma fonte de amargura entre os integrantes do SOI que acreditavam que os compromissos para integração nas Forças Armadas iraquianas, ou na polícia, tinham sido estabelecidos como uma condição para se juntarem para derrotar a AQI¹¹. O rápido colapso do norte do Iraque para o EI, em 2014, talvez seja mostrado como sendo até certo ponto atribuível à amargura remanescente dos ex-combatentes do Sahawa. Tal sentimento é resultante, em grande parte, do fracasso de Maliki em cumprir os compromissos percebidos e a consequente relutância das tribos em enfrentar a nova ameaça.

Em quaisquer situações futuras para reconhecer uma nova base de poder, se os EUA tiverem interesses em qualquer governo nacional que esteja perdendo terreno ou controle, talvez seja necessário um controle delicado das nossas relações com o governo

anfitrião. Isso é importante porque a preferência dos EUA é muitas vezes um forte governo central no país anfitrião¹².

A solução em Anbar exigia um conhecimento profundo das realidades locais por parte dos EUA. As soluções exigiam uma descrição objetiva da suposta “verdade no terreno”. Conhecimento direto no terreno era frequentemente a única opção para entender os assuntos culturais mais amplos e os rápidos desenvolvimentos de segurança na ausência de linhas telefônicas em funcionamento, recepção de telefones celulares, da internet e da mídia. O papel dos EUA no Despertar exigia observação íntima de primeira mão e familiaridade com as condições locais para detectar as tendências contra a AQI e as motivações dos chefes tribais. A obtenção de conhecimento profundo sobre as realidades em Anbar não era possível de ser feito a distância, e, sob as melhores das circunstâncias, não ocorreu rapidamente.

Os elementos dos EUA caracterizaram essas atividades como parte de um fenômeno anti-AQI



(Sgt Jason T. Bailey/Força Aérea dos EUA)

Polícia iraquiana e membros do grupo Cidadãos Locais Interessados (CLC, na sigla em inglês) conduzem uma patrulha com soldados do Exército dos EUA em Rusafa, Bagdá, no Iraque, 28 Jan 08.



(Cb Megan Curry/Fuzileiros Navais dos EUA)

O xeque Lawrence al-Aniza conversa com o xeque Ahmed Abu Risha durante uma *shura* (reunião) de xeques no Camp Ramadi, no Iraque, 24 Jun 09. A *shura* propiciou uma oportunidade inigualável para os xeques e os chefes do governo provincial de Al Anbar discutirem assuntos que a província enfrentava e trabalharem juntos para criar soluções.

mais amplo e uma expressão das iniciativas iraquianas. Por exemplo, nas iniciativas de recrutamento de policiais, um dado recruta chegou para ver um evento organizado e seguro com iraquianos e norte-americanos trabalhando juntos. A ordem e a eficiência desses programas tiveram um grande impacto psicológico positivo nesses indivíduos, que estavam acostumados com a administração ineficiente, indiferente e geralmente corrupta dos programas semelhantes sob o controle de autoridades iraquianas remanescentes do regime anterior. Uma vez em serviço na delegacia, o policial local se tornou parte da poderosa frente anti-AQI. As campanhas de degradação da AQI apoiadas pelos EUA, anúncios na mídia de operações bem sucedidas, programas de embelezamento de bairros, renovação de campos de futebol e mensagens pró-governamentais trabalhavam juntos para avançar o ímpeto do Despertar¹³.

No lado tático, as Unidades do Despertar e das Forças Armadas dos EUA visaram vigorosamente a AQI, romperam as suas redes, conduziram incursões contra os chefes de célula e a negaram um ambiente hospitaleiro. A rejeição tribal da AQI, em 2006, envolveu membros de tribos em violentos combates, e operações ofensivas, contra a AQI. O trabalho militar conjunto continuado entre Unidades da MNF-I,

as forças de segurança iraquianas e as Unidades do Despertar era necessário para limpar e manter o controle de áreas-chave.

O Despertar exigia grandes despesas de dólares dos contribuintes de impostos dos EUA — mas com uma advertência importante. Além dos custos de dobrar uma força expedicionária de Fuzileiros Navais dos EUA e forças de Operações Especiais em Anbar, a instrução do Exército iraquiano e da polícia iraquiana e o alojamento de autoridades de outros órgãos civis dos EUA, os EUA gastaram milhões de dólares em Anbar. Na forma de financiamento pelo Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program — CERP*), as Forças Armadas dos EUA desembolsaram, ao total, mais de US\$ 2 bilhões por todo o Iraque durante os anos fiscais de 2005 a 2007, em atividades como agricultura, irrigação, embelezamento de bairros, eletricidade e ensino¹⁴.

Em junho de 2007, a MNF-I obteve permissão do Departamento de Defesa para usar financiamento do CERP para pagar o CLC e o SOI que, segundo uma auditoria dos governo dos EUA, custou US\$ 370 milhões para os anos fiscais 2007 a 2009¹⁵. No entanto, entre a primavera de 2006 e a primavera de 2007, o período-chave para o Despertar de Anbar, as despesas com unidades para segurança de bairros e no Sahawa eram



(AP foto)

O xeque Abdel Sattar Abu Risha, fundador do Despertar de Anbar, chega para uma reunião com chefes tribais de Anbar em Ramadi, a capital provincial, 115 km ao oeste de Bagdá, 16 Ago 07. Prometeram “trabalhar juntos contra o terrorismo, as milícias e a Al Qaeda até que sejam desarraigados do país”. Antes do Despertar, Sattar era um xeque de baixo escalão de pouco destaque, com antecedentes criminais que alegadamente incluíam o contrabando e o sequestro.

muito mais modestas. Não eram as despesas financeiras massivas e as melhorias públicas que eram responsáveis pelo crescimento do Sahawa no período crucial até a primavera de 2007. Em vez disso, era o desejo de chefes tribais principais para tirar o controle da AQI e dos seus associados locais e assumir o poder.

O Despertar precisava de iraquianos que tivessem um interesse pessoal na segurança das suas próprias áreas. A ênfase do Despertar na concessão de autoridade às pessoas locais se diferenciou dos conceitos de identidade “nacional” para as forças de segurança iraquianas, em que um recruta de uma área do Iraque pode ser enviado para qualquer lugar no país na tentativa de gerar uma força de segurança iraquiana unificada. A segurança verdadeira no Iraque, onde existia, era um assunto intensamente localizado. Os residentes estavam familiarizados com os seus bairros. Sabiam — e se importavam com — quem pertencia ou não. O controle local permitiu que um recruta estivesse confiante que não deixaria a sua família vulnerável durante sua ausência por longo período. Além disso, deu credibilidade às forças de segurança, em contraste com o ambiente precário quando um membro de uma outra tribo ou seita administra a segurança no que é efetivamente um território rival.

Não era fácil para algumas autoridades norte-americanas e iraquianas chegarem a essa mentalidade, já que a nova ênfase no controle local era contrária à identidade nacional das forças de segurança iraquianas que os EUA estavam tentando promover por tanto tempo¹⁶.

Ao trabalhar com um elemento subnacional, era importante para os EUA controlar as percepções dos outros elementos subnacionais. Independente da devastação da guerra no Iraque, os xiitas e os curdos observavam estreitamente o que o governo dos EUA estava fazendo com os sunitas de Anbar. As percepções xiitas e curdas eram importantes, independentemente de como os EUA racionalizavam internamente seu programa do Despertar. Por exemplo, para os xiitas, havia uma contradição séria sobre as políticas adotadas quando os EUA alardearam as milícias sunitas como uma força estabilizadora em Anbar, enquanto tentavam limitar a influência das milícias xiitas no sul. Da mesma forma, pela perspectiva curda, a mesma contradição existia quando os EUA elogiaram as virtudes das milícias sunitas em Anbar, enquanto criticavam a presença de segurança das milícias curdas nos territórios disputados no centro-norte do Iraque.

Para superar as objeções, os EUA tinham de mostrar que as milícias sunitas foram sancionadas durante a sua transição na ISF ou na sua conversão em delegacias policiais iraquianas, e depois na forma de CLC e do SOI. Se os EUA não tivessem conseguido fazer isso, os seus interlocutores teriam tido menos credibilidade ao se oporem as milícias xiitas ou ao solicitarem as autoridades curdas para não se intrometerem em certas áreas disputadas. Alguns dos lugares mais inquietos no mundo são aqueles onde coexistem vários grupos de povos com diferentes culturas e origens ou em fronteiras nacionais impostas artificialmente, sendo que as relações norte-americanas com qualquer um desses grupos afetarão os outros.

Podemos trabalhar proveitosamente com pessoas que não pensam e agem como nós — mas temos que estar prontos para defender o nosso direito de fazê-lo. Aqueles que chegaram ao poder no Despertar de Anbar tinham poucos atributos que agradariam os autoproclamados progressistas ocidentais do Século XXI. Por exemplo, em geral, os xeques principais não tinham inclinações democráticas ou pluralistas e não manifestavam qualquer respeito pelas políticas norte-americanas de democratização, além do que tinham de proferir para permanecerem nas boas graças dos EUA se, e quando, eles escolhessem fazer assim.

Em vez disso, as pessoas importantes do Despertar de Anbar eram os produtos de uma sociedade onde o poder é baseado nos códigos tribais, no patrocínio e no nepotismo, em vez das instituições estatais legais. A sua aderência a esses códigos, especialmente o costume de retribuições tribais, eram frequentemente considerados pelas autoridades dos EUA como violações dos direitos humanos, segundo os padrões ocidentais. Uma consequência dessa situação era que, embora o Iraque tivesse ostensivamente um código de lei escrito imposto pela segurança estatal e os mecanismos judiciais, na realidade, essas instituições eram simbólicas, cooptadas pelos insurgentes e não tinham a vontade de cumprir as suas funções sob a lei estabelecida.

Entre outras preocupações, as autoridades norte-americanas tinham razão de ser vigilantes sobre as ações dos seus contatos e de pressioná-los para agirem dentro da lei iraquiana. Contudo, nos casos em que indivíduos tinham cometido atos extrajudiciais, os EUA tinham de avaliar se havia um mecanismo viável do governo iraquiano que pudesse fornecer uma

solução e defender o valor de trabalho continuado com essa pessoa em face de qualquer análise possível, seja de órgãos de supervisão formais dos EUA ou da mídia.

Os EUA encontraram interesses mútuos com os povos muçulmanos conservadores que a Al Qaeda alegava ajudar. Uma das maneiras que a Al Qaeda tenta desenvolver apoio em uma população é por meio de descrever si mesma como a defensora, ou liberadora, contra a agressão infiel. Por exemplo, em Anbar, além de ter uma força militar ocidental ocupando as terras muçulmanas sunitas, os rivais dos sunitas, os xiitas, chegaram ao poder no governo nacional. Ambos esses desenvolvimentos eram materiais para a exploração da opinião pública. De todos os lugares em que a Al Qaeda buscou estabelecer-se, Anbar, em teoria, deveria ter sido receptiva.

Os EUA ajudaram pessoas locais a reobter ou consolidar seus papéis sociais, religiosos e econômicos que tinham sido perdidos aos chefes estrangeiros da AQI e dos elementos tribais iraquianos cooptados pela AQI. No Iraque, a AQI concedeu demais poder aos chefes não nativos e travou uma guerra distrativa entre seus associados locais e outros iraquianos. A disputa entre a Al Qaeda e as pessoas locais era, também, uma entre a autoridade religiosa da Al Qaeda e da autoridade tribal. Considerando que a Al Qaeda propagava a concepção que a autoridade servia a *ummah*, ou a comunidade de crentes islâmicos, o sistema tribal era inerentemente local, introspectivo e exclusivo. Os chefes do Despertar tinham muito que perder com o estilo de autoridade religiosa da Al Qaeda, embora alguns deles fossem bastante religiosos nas suas vidas pessoais.

Além disso, a maioria da “Al Qaeda no Iraque” não era a Al Qaeda de fato. Os verdadeiros chefes da Al Qaeda associados diretamente com Osama bin-Laden eram raros em Anbar. Por exemplo, no final de 2004, a rede de Abu Musab al-Zarqawi declarou lealdade à Al Qaeda e tornou-se o que o Ocidente chamou de AQI. No entanto, era basicamente uma “franchise” livremente associada com a al-Qaida, que desobedeceu frequentemente a diretriz estabelecida pelos verdadeiros chefes do grupo. Os chefes da Al Qaeda, a maioria estrangeiros que pouco se envolveram em combate, tentaram cooptar o povo ao integrá-lo por meio de alianças com clãs e tribos locais. Portanto, os combatentes comuns da AQI tinham pouco contato com a grande Al Qaeda localizada fora do Iraque.

Como resultado, o paradigma de “tribos contra AQI” foi entendido com mais precisão como sendo “tribo contra tribo rival alinhada com a Al Qaeda”¹⁷.

Isso tinha importância no Despertar porque foi responsável pelo fato da Al Qaeda se tornar o maior patrocinador da violência de iraquiano contra iraquiano. Conseqüentemente, a brutalidade da AQI, a perda de vidas muçulmanas e a liderança superior composta de estrangeiros proporcionaram à coalizão chefiada pelos EUA a oportunidade de enquadrar a AQI como uma imposição hostil ao povo de Anbar.

Quando o Conselho de Shura Mujahedin (Mujahidin Shura Council) liderado pela AQI declarou a criação do Estado Islâmico do Iraque (ISI, na sigla em inglês), em outubro de 2006, era um ato de desespero — uma tentativa de colocar uma fachada iraquiana na AQI como resultado do surgimento de um movimento popular, o Despertar, que já estava superando a AQI¹⁸. Para desviar afirmações que a AQI era um movimento apoiado por estrangeiros, a organização designou um iraquiano, Abu Umar al-Baghdadi, como o chefe do ISI. Contudo, ele se manteve discreto e ocultava a sua identidade para a maioria da AQI, uma base falsa para liderança.

Considerando que não havia uma única “insurgência” em Anbar, o pensamento prevalecente de contrainsurgência não se encaixou bem. Muitas das premissas sobre o pensamento de contrainsurgência — mesmo que valorizassem a flexibilidade e a repudição de doutrina inflexível — não se encaixavam bem em Anbar. Uma era a premissa implícita na maioria das ideias sobre a contrainsurgência de que os vários atores — sejam aqueles dentro do país ou aqueles dando apoio do exterior — essencialmente se encaixavam em um dos dois lados: a insurgência ou a contrainsurgência. Tentar analisar a insurgência em Anbar dessa forma era como analisar uma luta de boxe sem prestar atenção a um terceiro lutador no ringue. Em Anbar, havia três lados. O primeiro era a contrainsurgência liderada pelos EUA. O segundo era a resistência iraquiana local que ressentia a guerra e a ocupação tentada por ambas, a coalizão liderada pelos EUA e a suposta AQI. O terceiro era a AQI e seus associados locais, cujos objetivos de poder fizeram com que eles parecessem ser, no final das contas, uma maior ameaça para a população de Anbar do que os Estados Unidos. Isso abriu a oportunidade para afirmar publicamente que uma solução só

era possível com o entendimento — entre a resistência e os Estados Unidos — e que a resistência tinha mais a perder com a AQI do que com os EUA.

Uma segunda premissa era de que os contrainsurgentes precisavam separar os insurgentes da população. Isso provou ser ilusório em Anbar quando a maioria do povo também apoiava a insurgência contra a coalizão, até certo ponto e de certa forma. Quando o povo de Anbar usava palavras como patriotismo e nacionalismo, não era em referência a sua identificação ou apoio do governo central do Iraque, mas em referência às lealdades por trás da oposição a ele.

A terceira premissa era a necessidade de demonstrar que os instrumentos estatais eram superiores aos do que a insurgência podia oferecer. Em Anbar, em vez de apresentar os serviços do Estado como atrativos ao povo, e em vez de tentar cortejar os chefes locais para participarem no governo iraquiano por meio de vários incentivos fornecidos pelo Estado, o êxito se consumou apesar das instituições estatais iraquianas e dos serviços fornecidos por elas. Assim, os Estados Unidos tinham de aceitar a ilegitimidade fundamental do governo do Iraque aos olhos da maioria do povo de Anbar. Ao administrar as milícias fora do governo e fazer a transição delas nas Forças de Segurança Iraquianas, e ao realizar o recrutamento da polícia local com base em arranjos com os xeques, os Estados Unidos ajudaram a construir os instrumentos do Estado da estaca zero.

A atividade do Despertar durante a Escalada [de tropas] em Bagdá pode produzir algumas conclusões perigosas se analisada fora do contexto. A atividade do Despertar mais divulgada ocorreu na área metropolitana de Bagdá, na primavera e verão de 2007. A maioria da literatura sobre a Escalada, como chegou a ser chamada, se concentrou em uns comandantes superiores seletos dos EUA que eram muito experientes com a imprensa e tinham contatos influentes entre os formuladores de opinião. Como a narrativa principal descreve, uma coleção de teóricos de contrainsurgência chegou a Bagdá, no início de 2007, e implementou um plano que tinha sido desenvolvido durante o ano anterior. A literatura corretamente descreve como, durante a Escalada, as Forças Armadas dos EUA mantiveram uma presença íntima nas ruas, com postos avançados de combate e postos de segurança conjuntos por toda a área metropolitana. Entre junho e agosto de 2007, conforme a MNF-I, as Forças de Segurança Iraquianas



(Cb Erin Kirk/Fuzileiros Navais dos EUA)

O xeque Aifan Sadun al-Issawi em reunião com o Senador Chuch Hagel, do Estado de Nebraska, para discutir o progresso contra insurgentes antigovernamentais na Província de Anbar (cerca de 2008). Aifan foi um dos fundadores do movimento Sahawa e era um dos chefes contrainsurgentes mais ativos, liderando pessoalmente sua milícia em vários ataques contra integrantes da Al Qaeda operando na Província de Anbar.

e as Unidades locais limpavam e controlaram mais território, sendo que o número de incidentes de segurança caiu abruptamente¹⁹.

Contudo, essa atividade na área de Bagdá, que era histórica e bem liderada, não pode ser tratada independentemente da atividade do Despertar que tinha estado ocorrendo em 2005 e 2006. Antes de 2007, os esquemas de habilitação do povo local em outros lugares no Iraque, como Tál Afar na Província de Ninawa; al-Qa'im, Ramadi e Fallujah em Anbar; e a área de Abu Ghurayb no oeste de Bagdá, tinham proporcionado vários exemplos convincentes das iniciativas de segurança geradas localmente. Em contraste com a cronologia dos eventos reais, a literatura predominante tende a promover uma narrativa que primeiro fala sobre o que ocorreu em Bagdá na primavera de 2007 e, depois, trata, de maneira anacrônica, sobre Anbar em 2006. Isso, de certa forma, confunde a cronologia real²⁰.

Muito tinha ocorrido antes da fase de Bagdá, em 2007. O Conselho de Segurança Nacional dos EUA tinha percebido a importância do Despertar de Anbar durante sua análise das políticas no final de 2006, da mesma forma que os autores do *Relatório do Grupo de Estudos do Iraque de Dezembro de 2006* (*December 2006 Iraq Study Group Report*). O Presidente George W. Bush até o mencionou no seu Discurso sobre o Estado da União, em janeiro de 2007 — tudo antes da escalada de tropas²¹. Nas conversas deste autor com autoridades dos EUA e com os chefes do Despertar na área de Bagdá, os iraquianos, no início de 2007, frequentemente se referenciavam a essas incidências anteriores como motivação para trabalhar com a MNF-I em Bagdá. Com certeza, Bagdá é diferente de Anbar, e o Despertar na área de Bagdá não era simplesmente um modelo de Anbar aplicado à capital. A questão é que o histórico de sucesso e o momento em Anbar, entre 2005 e 2006, capacitaram muito a atividade do Despertar em Bagdá em 2007 e em outros lugares.

O contexto antes de 2007 é importante porque, sem ele, o Despertar na área de Bagdá, na primavera de 2007, parece elitista demais, como se originasse de um processo de cima para baixo. A realidade era que, antes da primavera de 2007, o Despertar trabalhou de baixo para cima a partir de um fenômeno de bolsões do Iraque, incentivado e apoiado por elementos como oficiais de relações públicas, Forças de Operações Especiais e comandantes e os seus estados-maiores de brigada — com o tempo reconhecido e apoiado pela comunidade da MNF-I em Bagdá.

Devemos ser cautelosos ao pensar que um programa do estilo do Despertar em outro tempo e lugar pode começar de cima. No Afeganistão, os planos foram ostensivamente inspirados pelo Despertar no Iraque — mesmo levando em conta as grandes diferenças entre os dois países — começaram não de baixo para cima, mas de cima para baixo pelos Estados Unidos e as elites afegãs em Cabul. No entanto, nas áreas cruciais do Afeganistão, como a Província de Helmand e as montanhas ao lado da fronteira leste com o Paquistão, muitos da população local já tomavam a iniciativa de defender as suas áreas do Talibã ou da intrusão da Al Qaeda. Ainda, programas supostamente padronizados depois do Despertar foram colocados nas mãos dos ministérios baseados em Cabul que tinham pouco entendimento ou relevância para o povo nas áreas provinciais. Em contrapartida, o Despertar começou de baixo, em resposta ao ressentimento popular e ascendeu posteriormente. Isso não pode ser esquecido²².

As obrigações da contrainsurgência não param uma vez que o pior da violência tenha passado. O Despertar talvez possa ser chamado cautelosamente um sucesso durante a sua existência, especialmente considerando as péssimas condições que dominavam antes. Em Bagdá, seu objetivo não era necessariamente terminar todo o combate, mas prover um ambiente onde o Iraque pudesse, no mínimo, tentar construir um sistema governamental. No entanto, ainda permaneceram sérios problemas.

O mais sério deles era o primeiro-ministro iraquiano que, em vez de aproveitar a oportunidade para buscar a reconciliação nacional e estabelecer a unidade, usou as suas forças de segurança para neutralizar os rivais sunitas e evitar que os curdos desenvolvessem o seu setor energético. Essas ações são difíceis de explicar

em qualquer contexto fora do sectarismo paroquial.

Saddam Hussein obrigava que os sunitas, xiitas e curdos vivessem juntos. Porém, no Iraque pós-Saddam, a experiência mostrou que nenhum dos dois se submeteria ao terceiro. Como resultado, as linhas divisórias sectárias e étnicas têm ameaçado a estabilidade política. Essas linhas divisórias, às vezes, motivam alguns fatos, entre eles: o fracasso notável de integrar o SOI — que são principalmente sunitas — nas Forças de Segurança Iraquianas; as rivalidades tribais; a identificação sectária de certas forças de segurança; os conflitos árabe-curdos sobre territórios disputados que são demasiadamente provocantes para controlar no cronograma da constituição iraquiana; o surgimento do Estado Islâmico e as aspirações dos vizinhos do Iraque.

Qualquer combinação desses fatos podem trazer de volta o nível de violência e a desordem de guerra civil completa.

O Despertar é uma indicação de que os Estados Unidos precisam respeitar os diversos povos de um país e considerá-los possíveis aliados, sem os quais não se pode esperar conseguir qualquer objetivo no país que valha a pena buscar.

Questões para Programas Futuros

Seguem algumas perguntas que devem ser feitas de qualquer programa em um outro teatro de operações que convoque ou tire inspiração do Despertar de Anbar:

- ◆ O grupo proposto tem algum interesse compartilhado — por menor que seja — com os Estados Unidos que farão com que ele coopere conosco? Até que ponto esse interesse supera quaisquer queixas que o grupo talvez tenha contra os Estados Unidos?
- ◆ Os componentes do grupo têm disputas ou facções internas? Como podemos controlá-los?
- ◆ Até que ponto a cooperação norte-americana com o grupo mancharia a sua reputação, retratando-o como um colaborador de uma potência estrangeira? Como podemos controlar a influência dos EUA para que o grupo não pareça como uma ferramenta dos Estados Unidos?
- ◆ Os Estados Unidos possuem os meios e recursos de pessoal para que o grupo ou os seus chefes ajam como deveriam?
- ◆ Até que ponto já existe uma tendência nativa que pode ser cooptada ou orientada?

◆ O programa envolveria controle local da área do grupo? (Se o programa visualiza uma força expedicionária fora da área do grupo, provavelmente não deve alegar inspiração do Despertar.)

◆ Como podem ser determinados os líderes mais influentes e autênticos?

◆ Ao entrar em um acordo com qualquer um dos líderes do grupo, quais outros centros de poder (entidades governamentais, partidos, senhores da guerra, ou tribos) ficarão irritados, marginalizados, encorajados ou afetados de outra forma? Como isso pode ser controlado?

◆ A concessão de autoridade ao grupo seria obtida às custas de qualquer entidade do governo anfitrião — seja soberana, transicional ou provisional — com a qual os Estados Unidos têm interesses? Como administraríamos as nossas relações com tal entidade governamental?

◆ O governo anfitrião tem a capacidade e a vontade de apoiar o programa, ou pelo menos não miná-lo?

◆ O ato de conceder autoridade ao grupo poderia ser uma admissão tácita de que um outro objetivo norte-americano para a soberania nacional teria fracassado? Como seria reconciliado o programa com os objetivos declarados dos EUA?

◆ O programa proposto, também, exigiria financiamento para reconstrução e assuntos civis?

◆ A necessidade do programa é tão fundamental que os Estados Unidos estão dispostos a trabalhar com pessoas que talvez tenham históricos

insatisfatórios relacionados a direitos humanos e a defender o programa de críticas e de supervisão?

◆ Se a intenção para o grupo é enfrentar a Al Qaeda ou os seus associados, a Al Qaeda fez algo errado de alguma forma que se possa tirar proveito?

◆ Quais são os planos de desescalada e de transição em expectativa da realização dos objetivos de curto prazo?

◆ Qual é o plano de recuperação caso os Estados Unidos forneçam recursos pelos quais talvez precisem prestar contas?

Conclusão

O que foi escrito acima pode ou não ser relevante em um dado caso, e não é necessário que as respostas demonstrem que um programa proposto se parece com o Despertar de Anbar. Onde as circunstâncias divergem do Despertar, podemos perguntar por que — e perguntar como podemos adotar o programa para a realidade local. Fazer isso colocará cada desafio como um produto do seu próprio local e circunstância e pode determinar que um programa semelhante ao Despertar talvez seja adequado, ou não. No entanto, no mínimo, uma apreciação do contexto do Despertar de Anbar ajudará no entendimento de um grande evento no histórico da guerra, contraterrorismo e contrainsurgência recentes. Como resultado, provavelmente, será um assunto de debate contínuo — e aparentemente de influência — nos anos e décadas vindouros. ■

Matthew T. Penney, Ph.D., integrou o quadro de História do Center for the Study of Intelligence entre 2008 e 2014. É bacharel e mestre pela Baylor University e doutor em História pela Rice University. Suas áreas de especialização são o Oriente Médio, o contraterrorismo e a contrainsurgência.

Referências

1. William Knarr, "Al-Sahawa: An Awakening in Al Qaim", Global ECCO, CTX 3 (2)(May 2013), <https://globalecco.org/al-sahawa-an-awakening-in-al-qaim> (acesso em 20 nov. 2014). Para um melhor entendimento, o termo "Sahawa" foi utilizado em todo o texto. O movimento, que tinha existido em diversas facções por vários meses, se juntou no Conselho de Xeqes Tribais de Anbar, em agosto de 2006, que depois se tornou público com o Conselho de Emergência para o Resgate de Al Anbar (Emergency

Council for the Rescue of Al Anbar), e mudou seu nome para Sahawa al-Anbar, em novembro de 2006. Em fevereiro de 2007, seus chefes começaram a referir-se a ele como Sahawa al-Iraq, um nome formalizado em abril daquele ano.

2. Algumas das obras mais notáveis que tratam do Despertar incluem David Kilcullen, *Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (London: Oxford University Press, 2009), p. 115–85; Timothy S. McWilliams e Curtis P. Wheeler, editores., *Al*

Anbar Awakening Volumes I and II, (Quantico, VA: Marine Corps University, 2009); Linda Robinson, *Tell Me How this Ends: General David Petraeus and the Search for a Way out of Iraq* (New York: Public Affairs, 2008).

3. Neil Smith e Sean MacFarland, "Anbar Awakens: The Tipping Point", *Military Review* (March–April 2008): p. 41–52; Bing West, *The Strongest Tribe: War, Politics, and the Endgame in Iraq* (New York: Simon & Schuster, 2008); "Interview with Sheik Sabah", in McWilliams e Wheeler, Volume II, p. 139–47.

4. Smith e MacFarland, p. 41–52; Também, veja Todd Pitman, "Sunni Sheiks Join Fight vs. Insurgency", *Associated Press*, 25 Mar. 2007.

5. McWilliams e Wheeler, Volume II, 111–112, p. 135; Kathleen Ridolfo, "Sunni Groups Vie For Control of Western Region", Iraq Report: February 21, 2008, Radio Free Europe/Radio Liberty website, <http://www.rferl.org/content/article/1347743.html> (acesso em: 10 fev. 2015); Smith e MacFarland, p. 46–47.

6. Jim Michaels, *A Chance in Hell: The Men Who Triumphed over Iraq's Deadliest City and Turned the Tide of War* (New York: St. Martin's Press, 2010), p. 95–98; Rafid Fadhil Ali, "Sunni Rivalries in al-Anbar Province Threaten Iraq's Security", *Jamestown Foundation, Terrorism Focus* 5(10)(11 Mar. 2008), http://www.jamestown.org/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=4779 (acesso em 10 fev. 2015).

7. Norman Cigar, *Al-Qaida, The Tribes, and the Government: Lessons and Prospects for Iraq's Unstable Triangle*, Middle East Studies Occasional Papers, Number Two, September 2011 (Quantico VA: Marine Corps University Press, 2011) p. 38–43; McWilliams e Wheeler, Volume I, p. 154–156; McWilliams e Wheeler, Volume II, p. 45–49, 54–57, 110–112, [http://www.hqmc.marines.mil/Por-tals/61/Docs/Al-AnbarAwakeningVollI\[1\].pdf](http://www.hqmc.marines.mil/Por-tals/61/Docs/Al-AnbarAwakeningVollI[1].pdf) (Acesso em: 10 fev. 2015); Thomas Ricks, *The Gamble: General David Petraeus and the American Military Adventure in Iraq, 2006–2008* (New York: The Penguin Press, 2009) p. 221–222; William A. Doyle, *A Soldier's Dream: Captain Travis Patriquin and the Awakening of Iraq* (New York: NAL Caliber, 2011) p. 151–163; Neil Smith e Sean MacFarland, "Anbar Awakens: The Tipping Point", *Military Review* (March–April 2008): p. 41–52.

8. McWilliams e Wheeler, Volume II, p. 45–49, 54–57, 110–112; Doyle, p. 123–130.

9. Mark Wilbanks e Efraim Karsh, "How the Sons of Iraq Stabilized Iraq", *The Middle East Quarterly* 17(14)(Fall 2010) p. 57–70; e Myriam Benraad, "Iraq's Tribal 'Sahwa': Its Rise and Fall", Middle East Policy Council 18(1)(Spring 2011), <http://www.mepc.org/journal/middle-east-policy-archives/iraqs-tribal-sahwa-its-rise-and-fall> (acesso em: 10 fev. 2015).

10. Cigar, p. 61–73.

11. *Ibid.*, p. 64–88.

12. Wilbanks e Karsh, p. 57–70; Benraad.

13. Neil Smith e Sean MacFarland, "Anbar Awakens: The Tipping Point", *Military Review* (March–April 2008), p. 41–52; Doyle, p. 123–130.

14. Money as a Weapon, The Washington Post Online Data Bank, <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/cepf/> (acesso em: 6 jan. 2015).

15. Special Inspector General for Iraq Reconstruction (SIGIR), letter for the U.S. Secretary of Defense, Office of Management and Budget, "Commander's Emergency Response Program Obligations are Uncertain", 31 Jan. 2011, p. 4; e SIGIR, "Sons of Iraq Program: Results are Uncertain and Financial Controls are Weak", 28 Jan. 2011, p. 1.

16. Cigar, p. 33–35; Ricks, p. 219–227.

17. Cigar, p. 9–32; Report of the Select Committee on Intelligence, *Postwar Findings about Iraq's WMD Programs and Links to Terrorism and How they Compare with Prewar Assessments*, 109th Congress, 2nd Session, Senate, September 8, 2006, p. 90–93; Craig Whitlock, "Death Could Shake Al-Qaeda In Iraq and Around the World", *The Washington Post*, 10 Jun. 2006.

18. Bill Roggio, "The Rump Islamic Emirate of Iraq", *The Long War Journal* (16 Oct. 2006).

19. Cigar, p. 46–47; Stephen Biddle, Jeffrey A. Friedman, e Jacob Shapiro, "Testing the Surge: Why Did Violence Decline in Iraq in 2007?" *International Security* (Summer 2012); Vijay K. Saraswat, *The Sons of Iraq and the Search for Legitimacy Among the Sunni Tribes*, Peace Keeping & Stability Operations Institute (PKSOI) (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2010), p. 8; McWilliams and Wheeler, Volume II, p. 228.

20. Kimberly Kagan, *The Surge: A Military History* (New York: Encounter Books, 2009); Fred Kaplan, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War* (New York: Simon & Schuster, 2013); David Kilcullen, *Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (London: Oxford University Press, 2009); Ricks. Essas são boas obras, mas tendem a abrandar as contribuições de Anbar em relação à estratégia que Petraeus e o círculo dele implementaram em 2007.

21. James A. Baker III et al., *The Iraq Study Group Report*, http://media.usip.org/reports/iraq_study_group_report.pdf (acesso em: 10 fev. 2015); *2007 State of the Union Address*, <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2007/01/20070123-2.html> (acesso em: 10 fev. 2015).

22. Rajiv Chandrasekaran, *Little America: The War within the War for Afghanistan* (New York: Alfred A. Knopf, 2012). Este livro fornece um relato crítico sobre as burocracias norte-americanas e afegãs no Afeganistão.



3º Colocado no Concurso de
Artigos "Depuy" 2013

(Marinha dos EUA, 1º Sgt Josh Ives)

Integrante da força de segurança da Equipe de Reconstrução Provincial Farah aponta para o edifício do centro de justiça ao prover segurança durante reunião com o presidente do Tribunal Provincial de Farah, 04 May13.

O Caminho para o Comando de Missão

Maj Andrew J. Whitford, Exército dos EUA

O desenvolvimento de líderes é o pilar fundamental para que o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) pratique o Comando de Missão em tudo o que faz. O Comando de Missão e o desenvolvimento de líderes são interdependentes. O Comando de Missão é a forma pela qual combatemos, e o desenvolvimento de líderes faz parte da forma pela qual nos preparamos para combater. Um desenvolvimento de líderes que exclua os princípios do Comando de Missão, ou pior, que

apregoe seus benefícios sem colocá-lo em prática, perde a oportunidade de exploração do potencial humano, dos conhecimentos e da experiência que ele possibilita. Contudo, lograr que o Exército dos EUA opere segundo os princípios do Comando de Missão não é algo que vá ocorrer naturalmente, especialmente em tempo de paz. A efetividade da Força em aplicar os princípios do Comando de Missão será fruto do desenvolvimento de líderes em um ambiente de tempo de paz.

Converter a visão do Comando de Missão em prática por meio do desenvolvimento de líderes nos domínios do ensino, do adestramento e da experiência é um desafio por causa da tensão entre a presença da incerteza e a necessidade de sincronização. Os comandantes precisam equilibrar a arte do comando com a ciência do controle. O Comando de Missão tem um grande potencial para possibilitar o êxito operacional em condições de incerteza. Entretanto, os comandantes talvez sejam propensos a tentar gerir a incerteza aumentando a centralização do controle, o que vai de encontro à filosofia do Comando de Missão. Mesmo quando for necessária a sincronização, os comandantes precisam equilibrar o modo pelo qual exercem controle sobre suas capacidades com a arte do comando. Dessa forma, os comandantes podem explorar as oportunidades geradas por êxitos no âmbito local ou as fraquezas do inimigo.

A solução para que comandantes e líderes possam maximizar a sincronização e obter êxito apesar da incerteza advém da preparação que possibilita o Comando de Missão. Se o desenvolvimento de líderes nos campos do ensino, do adestramento e da experiência em todos os escalões estabelecer uma base sólida de confiança apoiada na intenção e em um entendimento comum, as unidades serão capazes de cumprir as missões que lhes forem atribuídas a um custo menor do que se fossem obrigadas a operar sob maior controle.

Desenvolvimento da Filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA

O Comando de Missão, segundo descrito na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0,



Comando de Missão (ADRP 6-0, Mission Command), parece ter duas fontes históricas como inspiração¹. A primeira fonte é a tradição alemã de *Auftragstaktik*, ou tática voltada à missão, que descreve, em linhas gerais, o compromisso do Exército alemão para com a iniciativa, agressão e discernimento, que foi o pilar de sua excelência tática nos séculos XIX e XX². A *Auftragstaktik* é exemplificada pela travessia de rio pelas Divisões *Panzer* do XIX Korps, em Sedan, em maio de 1940. As práticas do Exército alemão lhe permitiram obter



(Sgt Mike Pryor, 2ª Bda Cmb, 82ª Div Aet, Com Soc)

Militares se abrigam antes de disparo de um lança-foguetes M136 AT4 contra insurgentes durante troca de fogos no bairro de Adhamiyah, em Bagdá, 16 Jun 07.

a iniciativa, mesmo contra uma quantidade maior de tropas, e a alcançar sucesso apesar de falhas nas comunicações e outras dificuldades imprevistas³.

A segunda fonte dos princípios do Comando de Missão são as tradições pragmáticas e democráticas dos EUA, quando empregaram exércitos para vencer guerras com a maior rapidez possível e com a menor perda de vidas⁴. A iniciativa na história do Exército

dos EUA é um processo tanto de “baixo para cima” quanto de “cima para baixo”, e o Comando de Missão busca explorar essa tradição de longa data. Esse foi, decerto, o caso nos últimos 12 anos, em que operações descentralizadas de contrainsurgência e de assistência a forças de segurança foram a regra para unidades convencionais do Exército. Antes de 2003, os planos operacionais tinham como foco típico as operações de prazo relativamente curto, com capacidades militares tradicionais. Atualmente, os batalhões conduzem as operações de estabilização por um ano ou mais, por exemplo. Os comandantes de pequeno escalão tiveram de configurar seus ambientes operacionais não apenas por meio de fogos e obstáculos, mas também pela interação com a população e da avaliação de componentes da infraestrutura, redes sociais e alianças políticas. Essas realidades implicavam que militares em funções de comando em todos os escalões precisariam estar aptos a gerir a incerteza.

Com base nessas realidades, a codificação do Comando de Missão como modo pelo qual o Exército conduziria suas operações foi uma medida lógica e necessária. Contudo, o desenvolvimento de líderes e unidades que possam operar segundo essa filosofia deve ser fruto da reflexão e do esforço consciente, a começar pelo ensino.

O Ensino do Comando de Missão

Os cursos de liderança do Exército dos EUA, a começar pelo Warrior Leader Course para graduados e a instrução para os aspirantes a oficial, devem enfatizar os princípios do Comando de Missão. Um bom ponto de partida seria estudar líderes de sucesso, que atuaram e venceram em condições de incerteza. Esses estudos de

caso devem ser utilizados para reforçar o pensamento crítico dos comandantes de todos os escalões, devendo diferenciar entre uma hábil execução e a sorte.

Os comandantes devem encarar os custos e os riscos de suas escolhas. Às vezes, a forma escolhida por um comandante para cumprir a missão tem consequências imprevistas para o longo prazo. A ênfase em aprender a equilibrar a iniciativa e o risco se tornará ainda mais importante nos cursos para os oficiais dos escalões mais elevados, já que eles precisarão pensar em termos de operações e campanhas.

No Exército dos EUA, o ensino profissional militar deve continuar a enfatizar a doutrina como parâmetro para se pensar sobre as operações, a fim de que todos os profissionais tenham uma linguagem em comum. Isso é essencial para criar o entendimento compartilhado necessário para o Comando de Missão.

Como propôs Michael Howard em seu influente artigo “The Use and Abuse of Military History” (“Uso e Abuso da História Militar”, em tradução livre), a profissão militar é a única em que os indivíduos não praticam contra um adversário real por longos períodos. O ensino, especialmente sobre história e liderança, pode contribuir para o entendimento de princípios que o adestramento e a experiência podem converter em práticas úteis⁵. O ensino ajuda a compreender como outros indivíduos solucionaram problemas militares.

Conforme o Exército se prepara para conduzir operações em um mundo cada vez mais interconectado e complexo, conhecê-lo é algo importante para comandantes e líderes, que precisam lidar com a complexidade para formular uma clara intenção. Os programas de autoestudo e das unidades são um componente vital do esforço em fazer com que todos os militares entendam as complexidades do mundo em que terão de combater. Os comandantes precisam imbuir seus subordinados do entendimento intelectual, social e cultural, mas têm de entender o que sua instrução lhes proporcionou. Devem estudar o trabalho de pesquisadores com diferentes pontos de vista, particularmente no campo das ciências sociais, em que os estudiosos nem sempre estão de acordo. Por exemplo, uma unidade que tivesse lido um livro de Karen Armstrong para se preparar antes de ser enviada ao Oriente Médio teria um entendimento bastante diferente de suas culturas e religiões que uma unidade que houvesse sido exposta à obra de Bernard Lewis⁶.

Em relação à região do Pacífico, há perspectivas bastante diferentes sobre o crescente poder da China no livro *On China* [publicado no Brasil com o título “Sobre a China” — N. do T.], de Henry Kissinger, em comparação à obra *A Contest for Supremacy: China, America, and the Struggle for Mastery in Asia* [“Disputa pela Supremacia: China, América e a Luta pelo Primazia na Ásia”, em tradução livre], de Aaron L. Friedberg⁷. Cabe aos comandantes e líderes considerar vários pontos de vista sobre o mundo, a fim de desenvolver o entendimento e empatia necessários para cumprir sua missão. Nesse sentido, o Comando de Missão está fundamentado não apenas na preparação formal de líderes, mas também no autoestudo e na reflexão.

O Adestramento para o Comando de Missão

As mudanças no adestramento conduzido pelo Exército dos EUA após a Guerra do Vietnã foram de caráter revolucionário⁸. Ferramentas como “tarefa, condição e padrão”, simulador integrado múltiplo a laser, centros de adestramento para o combate, Programa de Instrução em Comando de Missão e a análise pós-ação transformaram, de maneira fundamental, o Exército dos EUA após 1973. Essas mudanças conferem substância à afirmação de que “a melhor forma de bem-estar para as tropas é um excelente adestramento, porque ele previne baixas desnecessárias”⁹. Atualmente, em conformidade com a filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA, o adestramento é a etapa em que a preparação proporcionada pelo ensino produzirá seus primeiros resultados. Contudo, a ênfase no Comando de Missão em apoio às operações terrestres unificadas determina outras mudanças na forma pela qual o Exército dos EUA conduz o adestramento.

A primeira mudança é que as unidades devem se concentrar, primordialmente, no que o comandante considerar necessário. O processo de diálogo do comandante, descrito na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 7-0, *Adestramento de Unidades e Desenvolvimento de Líderes (ADRP 7-0, Training Units and Developing Leaders)*, ajuda os comandantes a selecionar os itens de suas listas de tarefas essenciais à missão baseadas em capacidades que eles e seus superiores julguem mais importantes para o adestramento¹⁰. Dessa forma, os comandantes podem estabelecer o

foco da instrução individual, da instrução de liderança e do adestramento coletivo. Esse diálogo deve incluir um entendimento das prováveis missões e ameaças da unidade, e das variáveis operacionais e da missão que ela, mais provavelmente, enfrentará.

No contexto desse diálogo, os comandantes buscam aprimorar suas habilidades em ambas as competências centrais do Exército: segurança de área ampla e manobra de armas combinadas. Cada uma dessas duas competências contém elementos de ofensiva, defensiva e estabilização, conforme os comandantes buscam impor sua vontade e obter a iniciativa em um ambiente mutável de ameaças, desafios e oportunidades. Para complicar ainda mais a situação, as unidades precisam alternar entre essas duas competências subitamente, com pouco ou nenhum aviso.

Um grande desafio para comandantes que conferem autonomia a seus subordinados é entender o que eles estão fazendo e se estão efetuando a transição entre operações adequadamente. As dificuldades de transição ficaram em evidência durante o verão de 2003, quando as operações ofensivas do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA se converteram em operações de estabilização¹¹. Os comandantes precisam instruir os subordinados em como e quando adaptar seu modo de execução para cumprir a intenção do comando superior e reagir ao que estiver acontecendo para obter e manter a iniciativa em um ambiente caótico. Isso significa adestramento não apenas na manobra de armas combinadas e na segurança de área ampla, mas também em como efetuar a transição entre as duas operações várias vezes durante o mesmo exercício. Um ambiente de adestramento que conjugasse o tiro real com pistas de adestramento situacional em áreas edificadas e áreas rurais seria o ideal. Contudo, essas transições também poderiam ser um componente de exercícios de estado-maior, exercícios de ordem fragmentária para comandantes e líderes e exercícios de caixão de areia. Embora possa ser mais fácil para as unidades concentrar-se em um único tipo de missão, é preciso que os comandantes reconheçam que não existe uma clara distinção entre a manobra de armas combinadas e a segurança de área ampla. Os comandantes precisam aprender a usar a filosofia do Comando de Missão no adestramento para preparar seus subordinados para as incertezas e rápidas mudanças que fazem parte das operações.

Uma boa parte do adestramento é utilizar o Comando de Missão para sincronizar a manobra de armas combinadas com a segurança de área ampla. Considerando o ritmo relativamente mais lento da segurança de área ampla, a comunicação vertical e horizontal e a cooperação são geralmente mais fáceis, mas exigem, ainda assim, o compromisso dos líderes em transformar suas unidades em organizações que aprendem. Contudo, o elevado grau de ameaça e o ritmo acelerado da manobra de armas combinadas são mais exigentes em termos da necessidade de sincronização. Segundo a ADRP 6-0, a solução doutrinária para ordens que possam garantir o êxito da missão é o princípio “utilizar ordens de missão”¹². Contudo, a discussão sobre ordens de missão da ADRP 6-0 é pouco desenvolvida quanto à sincronização, especialmente se considerada à parte dos demais princípios do Comando de Missão e da doutrina adicional sobre planos e ordens. Por exemplo, a ADRP 6-0 não inclui uma discussão detalhada sobre o inimigo ou terreno no parágrafo sobre *situação*¹³.

Além disso, para que as ordens de missão funcionem, é preciso que os comandantes desenvolvam unidades coesas e forneçam uma intenção clara. Os comandantes e estados-maiores precisam criar um entendimento comum descrevendo como enxergam os fatores operacionais e táticos. Sem os sistemas de informação de estado-maior e de Comando de Missão de um batalhão, o comandante de uma companhia e seus subordinados talvez tenham de depender de seus próprios recursos limitados (especialmente, o tempo) para conduzir uma análise detalhada sobre o terreno, o inimigo e as considerações civis que integram os procedimentos de liderança de tropas.

Nas operações, o exercício do Comando de Missão requer o número mínimo de medidas de controle habilitadoras e restritivas tanto para a execução da atual operação quanto para a exploração do êxito. Um princípio central da guerra de mobilidade é reforçar o sucesso. O uso de reservas, o emprego de recursos e a utilização oportuna de ordens fragmentárias devem apoiar êxitos locais e conferir aos comandantes e unidades a capacidade de responder rapidamente a mudanças na situação. As ordens fragmentárias, ramificações e consequências devem levar em consideração tanto o que o inimigo está propenso a fazer quanto o que as ações de reconhecimento da unidade determinarem que ele esteja fazendo no momento.

Parte das ordens de missão orienta os comandantes a se apoiarem na “coordenação lateral entre as unidades”¹⁴. Portanto, o Comando de Missão determina que o comando superior deve autorizar a ligação direta entre seus escalões subordinados e várias outras agências e unidades. Essas outras unidades devem entender que as solicitações e coordenação virão de vários escalões, e os comandantes e estados-maiores dos escalões superiores devem comunicar, claramente, suas prioridades a todos os elementos, a fim de permitir que todos priorizem seus esforços. Isso, por sua vez, determinará o desenvolvimento de procedimentos operacionais padronizados baseados na missão ou de ordens mais detalhadas no escalão brigada ou superior, para estabelecer a devida alocação de recursos.

Embora o adestramento nunca vá reproduzir, totalmente, o estresse e as demandas do conflito armado, deve aproximar-se o máximo possível. Contudo, em uma era de cortes orçamentários, os comandantes precisam encontrar formas de adestramento que preparem os subordinados, ao mesmo tempo que administram, adequadamente, o dinheiro dos contribuintes. Como afirma H. John Poole, teórico da guerra de mobilidade, em uma discussão sobre fazer mais com menos em tempo de paz, “nunca há ‘verbas suficientes’ para adestrar”¹⁵. Os rodízios nos centros de adestramento em combate e os exercícios de combate de encontro de grande porte são dispendiosos. No âmbito do indivíduo e da fração, o trabalho em equipe pode ser desenvolvido por meio do condicionamento físico diário e em pequenas áreas. Da mesma forma, nos âmbitos do estado-maior e do comando, podem ser implementadas rotinas que incorporem as etapas do *processo decisório militar* e outras ferramentas doutrinárias para a maior parte do planejamento. A utilização de ferramentas doutrinárias na caserna pode reduzir a separação entre operações de caserna e de campanha.

A Experiência do Comando de Missão

Por último, a arte do Comando de Missão advém da experiência aplicada de maneira inteligente. Até que os comandantes possam adquiri-la, os outros devem compartilhar suas experiências positivas e negativas com os subordinados como parte do ensino e da

instrução. Caso saibam por que seus superiores estão enfatizando certos pontos, os subordinados ficarão mais propensos a atuar efetivamente segundo a intenção do comandante. Os comandantes podem ensinar a importância da segurança periférica ou da pontaria pela alma do tubo na escuridão ao descreverem como um êxito ou insucesso resultou dessas práticas no passado. As unidades podem desenvolver procedimentos operacionais padronizados a partir das práticas que o comandante considere importantes. Os comandantes devem fazer com que os subordinados entendam por que certas tarefas ou exercícios são padronizados e solicitar sugestões para aprimorá-los.

Um dos maiores desafios para os comandantes que exercem o Comando de Missão é desenvolver frações de armas combinadas no escalão mais básico ao mesmo tempo que possibilitam o adestramento e um processo de orientação por mentores, que explorem os conhecimentos especializados adquiridos arduamente por especialistas de escalões mais elevados. O exercício do Comando de Missão é algo extremamente pessoal e, como tal, opõe-se à mentalidade de “ligue e use”. As capacidades são agregadas rapidamente, mas o entendimento requer tempo. Portanto, os comandantes devem criar unidades de armas combinadas o quanto antes no ciclo de adestramento, com o máximo possível de estabilidade.

Nenhum segmento do Exército vivenciou esse desafio de forma mais intensa na última década que o de fogos. O ciclo de rodízios do sistema de geração de forças do Exército dos EUA, que é movido pela demanda e forma equipes rapidamente, e a prática de designar baterias de tiro e batalhões para missões não tradicionais levaram as unidades de Artilharia a perder a proficiência em converter observações em fogos, conforme seus integrantes passaram a ser instrutores, equipes de segurança de rota e especialistas em segurança de área. A designação de observadores avançados do escalão companhia para batalhões de manobra representou um ganho imediato em termos de suas capacidades, por obterem um “gestor de efeitos” no escalão companhia. Ao mesmo tempo, representou um golpe contra a capacidade das brigadas e escalões superiores para concentrar fogos letais. O retorno da artilharia divisionária começou a corrigir essa deficiência. Contudo, as unidades valor companhia ainda precisam de um relacionamento com



(Sgt Andrew A. Reagan, 304º Dst Com Soc)

Comandante de pelotão da Guarda Nacional do Estado da Geórgia se dirige a seus subordinados e a integrantes da Guarda Nacional do Estado de Vermont que substituiriam sua unidade antes de um comboio de logística da Base de Operações Avançada *Lightning* ao Posto Avançado de Combate Herrera na Província de Paktya, Afeganistão, 17 Mar 10.

seus observadores. Um observador deve ser capaz de manobrar desembarcado com um pelotão de infantaria ou combater com sua viatura *Bradley* ao lado de carros de combate, para que seja parte integrante da unidade de armas combinadas.

É preciso um meio-termo. Os observadores precisam ser enviados de volta para o batalhão de artilharia e colocados em uma bateria de observadores, ao passo que oficiais e graduados de apoio de fogo nos escalões batalhão e brigada permanecem no comando de manobras. Os requisitos de planejamento e sincronização do comando de brigada e batalhão exigem a presença de especialistas de apoio de fogo dedicados para assegurar que os esforços do comando superior sejam sincronizados, mas os observadores no escalão companhia ou esquadrão precisam retornar ao batalhão de artilharia para receberem a orientação do especialista de apoio de fogos mais experiente da brigada. Isso capacitará os comandantes de batalhão de artilharia a prepararem seus especialistas de apoio de

fogo mais inexperientes, ao mesmo tempo fornecendo aos comandantes de batalhão e brigada os especialistas necessários para integrar fogos em todas as suas operações no dia a dia. Os observadores de companhia precisam participar das reuniões de instrução de suas companhias de manobra e passar a maior parte do tempo em treinamento com elas. As particularidades desse relacionamento devem estar claras para todas as partes envolvidas para prevenir mal-entendidos, deslizos e abusos. Nada é mais frustrante que tentar recompensar o bom desempenho ou melhorar o mau desempenho e se deparar com mal-entendidos no relacionamento entre as unidades.

Em termos de preparação, o Comando de Missão às vezes parecerá algo diferente, quando os comandantes buscarem esclarecer sua visão, propósito e prioridades por meio de exercícios, da busca pelo desenvolvimento profissional e da orientação. É nessa fase de preparação que os comandantes tomarão conhecimento dos pontos fortes e fracos em suas



(Dan Bohmer, Equipe de Desenvolvimento de Agronegócios de Zabul)

Militares norte-americanos observam um vale durante ação de reconhecimento de área no Distrito de Mizan District, sul do Afeganistão, 04 Jul 12.

unidades. Um modelo para essa combinação de instrução, desenvolvimento profissional e troca de ideias é o grupo de capitães da Marinha Real de Horatio Nelson nos anos anteriores a Trafalgar. Esses capitães, que se autodenominaram “Irmãos de Guerra”, reuniam-se todas as noites com Nelson para discutir qual seria a melhor forma de combater e destruir a frota francesa. Essas trocas de ideias extremamente pessoais, aliadas ao bom senso tático de Nelson e o elevado grau de preparo dentro da Marinha Real, conferiram uma vantagem decisiva aos britânicos em 1805. Embora a frota de Nelson possuísse um sistema de comunicações novo e de última geração, seu navio capitânia não precisou enviar sinal algum durante a batalha. Nelson tinha tamanha confiança em seus capitães porque eles entendiam que ele queria que fossem agressivos. Assim, Nelson e seus comandantes subordinados tinham grande confiança mútua e um entendimento comum quanto às expectativas de uma ação ofensiva agressiva, sendo, assim, capazes de destruir a frota combinada de Napoleão¹⁶.

A busca e a prática do Comando de Missão podem acabar servindo como uma forma de mitigar o custo crescente da tecnologia, pois ele permitirá que a confiança substitua a conectividade constante. O entendimento comum da intenção, desenvolvido por meio do adestramento, é bem mais confiável que qualquer sistema de comunicações¹⁷. Esse entendimento, por sua vez, facilitará a liberdade de ação dos comandantes no campo de batalha, uma vez que estarão livres para se posicionarem onde considerarem essencial, e não onde possam conectar-se melhor com as várias redes. Sabendo que o Exército dos EUA depende da tecnologia, qualquer futuro inimigo buscará afetá-la. Os comandantes devem aprender a agir de modo a cumprir a intenção de seu comandante superior quando não houver uma orientação, e só os que contarem com o adestramento, ensino e experiência em atuarem segundo os princípios do Comando de Missão serão capazes de operar de tal maneira.

Outro desafio relacionado à implementação do Comando de Missão pelo Exército dos EUA será

preservar seu espírito na caserna. Sem o desafio do desdobramento e sem as verbas ou espaço para conduzir amplo adestramento no terreno, as unidades poderão sucumbir à fricção inerente à burocracia do Exército. A quantidade de designações de tarefas aumentará. O adestramento poderá se converter em um método de avaliação, em vez de uma oportunidade para aprender e melhorar. Com menores oportunidades de avaliação, os comandantes se sentirão tentados a exercer um controle cada vez mais restrito sobre os subordinados durante os exercícios de campanha, para obter sucesso. É nesse cenário que a disciplina do Comando de Missão deve entrar em jogo. Os comandantes não devem tolerar o não cumprimento de padrões, mas também devem conceber eventos de adestramento em que os militares possam aprender com seus erros. Isso exigirá tempo e recursos para que a unidade possa receber repetido adestramento na tarefa que busca dominar. Significa tempo extra incluído nos exercícios de campanha para permitir novo adestramento, em vez de manter uma programação rígida, que obrigue as unidades a avançarem para a próxima pista sem a chance de repetir o exercício, melhorar e vencer.

Além disso, em termos de experiência, o Exército deve aprender a fazer menos. A designação de militares e comandantes fora de suas unidades em apoio a tarefas que não aumentem a efetividade de combate é algo contrário ao espírito do Comando de Missão. Unidades efetivas de armas combinadas não resultam de um ambiente em que o combate e a vitória não sejam a prioridade máxima. Quando as tarefas de protocolo ou cerimoniais importam mais que a preparação para a guerra, a mensagem é clara sobre o que a liderança local valoriza. Essa é uma questão para os comandantes mais antigos. Isso significa que os comandantes terão de dizer “não” a tarefas benéficas, mas, em última análise, extrínsecas. Ainda que se perca algo quando os militares não participem de apresentações de canto ou dança, corridas ou exposições, o resultado seria um Exército mais voltado a vencer e subordinados que sabem que os comandantes se importam com eles, seu tempo e, em essência, suas vidas.

O exercício do Comando de Missão também pode se deparar com desafios no campo sempre presente de restrições legais sobre as ações. As regras de

engajamento são rigorosas e, portanto, comandantes de todos os escalões devem empenhar-se em fazer com que sejam as menos restritivas e mais claramente compreendidas possíveis. Os exercícios de adestramento devem incluir regras de engajamento adequadas, e todas as análises pós-ação relevantes devem conter uma discussão sobre como elas influenciaram as ações dos comandantes, líderes e unidades. A instrução convencional de sala de aula sobre as regras de engajamento se converte, com frequência, em uma série de questões hipotéticas cada vez mais bizarras e absurdas, um processo dificultado pelo fato de que aquilo que é admissível segundo tais regras depende, muitas vezes, das percepções do militar individual sob estresse e das avaliações posteriores dos investigadores. Ao obrigar os militares e seus superiores a tomarem decisões árduas, muitas vezes complicadas, que envolvam ameaças em rápida mutação, e a examinarem, em seguida, essas escolhas, técnicas práticas e legais passarão a fazer parte do como uma unidade opera segundo a intenção do comandante.

Conclusão

Apesar de seus pontos fortes e potencial para trazer à tona o que há de melhor nas unidades e militares individuais, o Comando de Missão não é uma abordagem que o Exército dos EUA possa adotar sem riscos. Nossos inimigos continuarão tentando encontrar e explorar pontos fracos. Nosso Exército e nosso país precisam aprender como liderar e inspirar em um mundo onde nossos aliados tradicionais vêm reduzindo suas Forças Armadas e onde novas nações e grupos vêm crescendo em poder, influência e desejo de consumir os recursos mundiais. Nossos inimigos podem não se sentir sujeitos a nenhuma restrição jurídica ou moral reconhecível. Mesmo que possamos abalar suas redes, continuarão a lutar sem as orientações de um comando superior. Talvez continuem a combater apesar de ordens para depor suas armas. Considerando essas realidades, comandantes que possam obter a iniciativa e vencer entendendo todos os porquês e que possam comunicar, efetivamente, todas essas razões a seus subordinados são mais importantes que nunca.

Uma boa estratégia, um processo de aquisição ágil e fiscalmente responsável e um compromisso contínuo para com o serviço abnegado e o sacrifício são, todos eles, as chaves para o futuro êxito do Exército dos EUA.

Ainda que o Comando de Missão não possa compensar uma estratégia ruim, quando a questão estiver em dúvida, uma autonomia maior baseada na confiança,

no adestramento e no entendimento comum de uma intenção do comandante será, de modo geral, a melhor forma de proceder. ■

O Major Andrew J. Whitford, do Exército dos EUA, é o oficial de operações da 2ª Brigada de Combate, 1ª Divisão Blindada, no Forte Bliss, Texas. Serviu, anteriormente, como professor assistente de História na Academia Militar dos EUA e como comandante do Esquadrão Comanche, 7º/10º Regimento de Cavalaria, em Camp Taji, Iraque, durante a Operação Iraqui Freedom 05-07. Possui os títulos de bacharel em História Europeia pela Academia Militar dos EUA e de mestre em História pela Columbia University. Atualmente, cursa o doutorado na Columbia University.

Referências

1. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012).
2. Para obter mais informações sobre a excelência tática e as falhas estratégicas dos alemães na Primeira Guerra Mundial, veja Niall Ferguson, *The Pity of War* (New York: Basic Books, 1999). Uma análise da excelência tática do Exército alemão durante a Segunda Guerra Mundial e de como os Aliados foram capazes de superá-la consta de Michael D. Doubler, *Closing with the Enemy: How GIs Fought the War in Europe, 1944-1945* (Lawrence: University Press of Kansas, 1994); e Kevin Farrell, "'Culture of Confidence': The Tactical Excellence of the German Army in the Second World War", *Leadership: The Warrior's Art*, ed. Christopher Kolenda (Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), p. 177-204.
3. Robert A. Doughty, *The Breaking Point: Sedan and the Fall of France, 1940* (Hamden, CT: Archon Books, 1990); Peter Mansoor, "The Second Battle of Sedan, May 1940", *Military Review* (Jun. 1988): p. 64-75.
4. Este argumento sobre o "modo de guerra" norte-americano é expresso da maneira mais clara em Russell Weigley, *The American Way of War: a History of United States Military Strategy and Policy* (Bloomington: Indiana University Press, 1977).
5. Michael Howard, "The Use and Abuse of Military History", *The Causes of Wars and Other Essays*, 2nd ed. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983), p. 183-197.
6. Alguns exemplos são Karen Armstrong, *Islam: a Short History* (New York: Modern Library, 2000); e Bernard Lewis, *What Went Wrong?: Western Impact and Middle Eastern Response* (New York: Oxford University Press, 2002).
7. Aaron L. Friedberg, *A Contest for Supremacy: China, America, and the Struggle for Mastery in Asia* (New York: W.W. Norton & Co., 2011); Henry Kissinger, *On China* (New York: Penguin Press, 2011).
8. James Kitfield, *Prodigal Soldiers* (Washington, DC: Brassey's, 1997).
9. Erwin Rommel, *The Rommel Papers* (New York: Harcourt, Brace, 1953), p. 226.
10. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. [GPO] 2012), p. 3-4.
11. Michael R. Gordon, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, 1st ed (New York: Pantheon Books, 2006).
12. 21. ADRP 6-0, p. 2-1.
13. *Ibid.*, p. 2-5. Para amostras de formatos de ordens, veja o Apêndice C do FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, D.C.: U.S. GPO, May 2014).
14. ADRP 6-0, 2-4.
15. H. John Poole, *One More Bridge to Cross: Lowering the Cost of War* (Emerald Isle, NC: Posterity Press, 1999).
16. Arthur Herman, *To Rule the Waves: How the British Navy Shaped the Modern World* (New York: Harper Collins, 2004).
17. Andrew Gordon, *The Rules of the Game: Jutland and British Naval Command* (New York: Naval Institute Press, 2013).



Military Review

A Revista Profissional do Exército dos EUA

Cansado de esperar pela próxima edição para ler os artigos da *Military Review*?

Não é preciso mais esperar: a nova seção *MR Spotlight* já está *on-line*! Ela apresenta um novo artigo a cada duas semanas. Assim, você pode acessar mais informações, com mais frequência.

Leia artigos recentes ou de edições anteriores:

Acesse <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/index.asp> ou clique no link "[MR Spotlight](#)".

Contribua com seus comentários!

As páginas oficiais da *Military Review* estão disponíveis nos sites [Facebook](#) e [Twitter](#), para que os leitores possam contribuir com seus comentários sobre o conteúdo e o visual da revista. Também incentivamos o debate profissional sobre todos os artigos publicados na *Military Review*.

"A *Military Review* é um importante fórum de discussão, que ajuda a direcionar o diálogo da nossa profissão."

—Gen Ex Raymond T. Odierno