



<http://militaryreview.army.mil>

PB -100-15- 11/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 105634-000

Approved for public release; distribution is unlimited

# Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2015



## O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos p3

Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA

## Mascarenhas, o Líder da Vitória p10

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

## A Reforma do Conselho de Segurança da ONU p30

Eduarda Passarelli Hamann

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

## ARTIGOS

### 3 O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos

A Vantagem Competitiva do Exército

Gen Ex Raymond T. Odierno,  
Exército dos EUA

*Estamos diante de um ponto crucial estratégico da história do Exército dos EUA. Nossa prioridade número um deve continuar a ser o desenvolvimento de nossa vantagem competitiva: nossos líderes. O Exército deve desenvolver líderes que sejam ágeis, adaptáveis e inovadores; que tenham êxito em condições de incerteza e caos; e que sejam capazes de visualizar, descrever, dirigir, liderar e analisar operações em ambientes complexos e contra inimigos adaptáveis.*

**Foto:** Um helicóptero do 1/168º Batalhão de Apoio de Aviação, da Guarda Nacional do Estado de Washington, sobvoa o estuário de Puget, exibindo a bandeira, como parte da celebração da Declaração de Independência dos EUA, em Seattle, 4 Jul 14.

(Sgt Adolf Pinlac, Guarda Nacional do Estado de Washington)

### 10 Mascarenhas, o Líder da Vitória

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

*Entre as armas que triunfaram na Segunda Guerra Mundial perfilam-se as da Força Expedicionária Brasileira (FEB), comandada pelo General de Divisão João Baptista Mascarenhas de Moraes. Nesse contexto e à luz da doutrina de liderança militar, este artigo destaca atitudes, iniciativas e decisões do General Mascarenhas e demonstra que o ínclito chefe militar desponta como paradigma de líder, exemplo para a atual e futuras gerações de combatentes.*



**Foto da Capa:** Cerimônia promovida pela MINUSTAH celebra o Dia dos Peacekeepers com soldados brasileiros (Porto Príncipe, 29 Mai 2013).

ONU/Audrey Goillot

## 18 **As Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão**

**Gen Bda Wayne W. Grigsby Jr.,  
Exército dos EUA  
Cel Todd Fox, Exército dos EUA  
Ten Cel Matthew F. Dabkowski,  
Exército dos EUA  
CF Andrea N. Phelps, Marinha dos  
EUA**

*Esta discussão aborda os ajustes efetuados pela Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África e ressalta algumas das mudanças necessárias em relação à política dos EUA. Os princípios de inovação e organização podem ser relevantes para outras Forças conjuntas combinadas que atuem com recursos limitados, em espaços vastos, ao lado de diferentes tipos de parceiros em ações unificadas e em ambientes complexos.*

## 30 **A Reforma do Conselho de Segurança da ONU**

**Visão de Mundo e  
Narrativas do Brasil**

**Eduarda Passarelli Hamann**

*Este artigo contextualiza a estratégia brasileira pela reforma do Conselho de Segurança da ONU como parte de uma visão de mundo; identifica alguns padrões na tentativa de promover a implementação desta visão; discute algumas das credenciais do Brasil para justificar o argumento de que, na nova ordem mundial, o país deve assumir papéis mais centrais e relevantes; e, por fim, elenca alguns dos desafios que requerem maior atenção do Estado brasileiro, no curto e médio prazos, a fim de fortalecer a proposta do Brasil de aperfeiçoar o sistema e de alcançar mais espaço em um CSNU reformado.*

## 45 **Comandantes e Comunicação**

**Ten Cel David Hylton, Exército dos  
EUA**

*A comunicação é o trabalho do comandante. Se ele não reconhecer a importância da comunicação, aceitá-la ou apoiá-la, deixará de utilizar uma ferramenta essencial, o que, em alguns casos, pode significar o fracasso da missão.*

# Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Novembro-Dezembro 2015 Tomo 70 Número 6  
Professional Bulletin 100-15-11/12  
Authentication no. 1526102

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 Steven Miller  
Administração: Linda Darnell

## Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: Emilio Meneses  
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](mailto:usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil).

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

As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao 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.

**Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff**

Official: 

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

## 55 A Justificativa para uma Estratégia Nacional de Informações

**Cel Dennis Murphy, Exército dos EUA, Reserva, e Ten Cel Daniel Kuehl, Força Aérea dos EUA, Reserva**

*Os Estados Unidos desenvolveram várias estratégias nacionais, incluindo uma para o compartilhamento de informações. Ironicamente, contudo, ainda não existe uma estratégia nacional para o conteúdo das informações. Embora exista, provavelmente, uma variedade de razões para isso, é intenção dos autores recomendar tal estratégia.*

## 70 As Companhias de Tradutores e Intérpretes do Exército

**Um Recurso Desperdiçado**

**Cap Jessica L. Cook, Exército dos EUA**

*Este artigo proporciona um breve histórico do programa de tradutores e intérpretes do Exército. Daí, explica os pontos fracos que limitam a sua eficácia. Finalmente, mostra por que a implantação de três recomendações ajudaria o programa a atingir todo o seu potencial.*

## 77 ÍNDICE ANUAL 2015

# O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos

## A Vantagem Competitiva do Exército

Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA



**H**á 240 anos que o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tem sido uma das mais importantes instituições a desenvolver e fornecer comandantes e militares de caráter, que servem de forma abnegada à nação. Defendemos a liberdade em 1775. Reafirmamos nosso compromisso com essa liberdade em 1812, demonstrando, assim, ao mundo que os EUA perdurariam. Conservamos esta nação unida durante a Guerra Civil. A inventividade, o heroísmo e o espírito indomável dos nossos militares foram demonstrados na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. Seja no Vietnã, na Coreia, no Panamá, no Oriente Médio ou em qualquer outro lugar onde nossos militares tenham sido empregados, excelentes comandantes do Exército influenciaram, de forma única, o mundo ao seu redor, constituindo a vantagem competitiva de nossa nação para enfrentar os muitos desafios de segurança que encaramos.

Estamos, hoje, diante de um ponto crucial estratégico na história do Exército dos EUA. Apesar da

Participantes dos concursos de Sargento Instrutor do Ano – 2014 e Sargento de Pelotão de Instrução Individual Avançada se preparam para subir ao palco durante a cerimônia de premiação realizada em 12 Mai 15, no Forte Jackson, Carolina do Sul.

(1º Sgt Brian Hamilton, Com Soc, 108º Comando de Instrução)

profundidade da experiência que adquirimos em quase quatorze anos de conflito contínuo, precisamos nos assegurar de que nossa nação e nosso Exército estejam preparados para futuros desafios de segurança. A velocidade da instabilidade no mundo é maior do que nunca hoje em dia, com um crescente número de Estados em via de fracassar que, potencialmente, põem em risco os interesses dos EUA. A tecnologia e as armas, que eram, outrora, ferramentas exclusivas dos Estados, hoje chegam às mãos de indivíduos descontentes e grupos rebeldes. O volume e velocidade do intercâmbio de informações, a ascensão das megacidades, as tendências urbanísticas e demográficas e a enorme quantidade de conexões entre pessoas e sociedades levaram a distúrbios sociais, políticos e de segurança súbitos, imprevisíveis e instáveis.

A história demonstra que não é possível prever o futuro com algum grau razoável de precisão, mas podemos afirmar, com total segurança, que recorrerão ao Exército repetidas vezes. Trabalhando com nossos parceiros e aliados, o Exército dos EUA continuará a fazer o que sempre fez: mostrar o caminho como o alicerce da Força Conjunta dos EUA, reunindo grupos diversos para solucionar problemas aparentemente insolúveis.

Ao implementarmos *The Army Operating Concept: Win in a Complex World* (“O Conceito Operacional do Exército: Vencer em um Mundo Complexo”, em tradução livre), nossa prioridade número um deve continuar a ser o desenvolvimento de nossa vantagem competitiva: nossos líderes<sup>1</sup>. O Exército deve desenvolver líderes que sejam ágeis, adaptáveis e inovadores; que tenham êxito em condições de incerteza e caos; e que sejam capazes de visualizar, descrever, dirigir, liderar e analisar operações em ambientes complexos e contra inimigos adaptáveis. Isso não acontecerá por acaso. É algo que requer programas deliberados, direcionados e contínuos de desenvolvimento de líderes, firmemente baseados em nossos valores essenciais e ética profissional. Exige, ainda, processos institucionais que maximizem o desempenho dos profissionais do Exército por meio de rigorosos programas de ensino e de um excepcional processo de gestão de talentos. Devemos então, reunir esses líderes em equipes coesas por meio do adestramento árduo e realista, que reproduza, integralmente, a complexidade do futuro ambiente operacional.

## A Base da Liderança do Exército dos EUA

Muitos analistas observaram as diferenças marcantes entre a arte e a ciência da liderança. Os profissionais dirão que a liderança é um processo evolutivo, em que as habilidades desejadas se desenvolvem com o tempo. Entretanto, ainda que as demandas mudem, nossos valores essenciais permanecem constantes. Nossos valores e qualidades essenciais são centrais à nossa ética profissional. No decorrer dos últimos quatro anos, enfatizei, continuamente, a importância de líderes competentes e de caráter, comprometidos com a defesa da nação. A competência, o compromisso e o caráter são os princípios fundamentais que fortalecem a confiança: a confiança entre os militares; a confiança entre os líderes e os liderados; a confiança entre militares, comandantes e a instituição; e a confiança entre a instituição do Exército e o público norte-americano<sup>2</sup>.

Em sua essência, a ética profissional do Exército dos EUA está fundamentada na Constituição e nas palavras dever, honra e país. Nosso dever é defender nosso país e liderar nosso recurso mais precioso: nossos militares. Precisamos fazê-lo com honra e integridade, muitas vezes em meio às condições mais difíceis e caóticas. Ao ingressarem nas Forças Armadas, os militares levantam a mão direita e juram “apoiar e defender a Constituição dos Estados Unidos da América contra todos os inimigos, estrangeiros e nacionais”<sup>3</sup>. Ao longo da história do país, os norte-americanos fizeram enormes sacrifícios para cumprir esse compromisso. O juramento serviu como base para as práticas de desenvolvimento de líderes por gerações e nos orientará em meio à infinidade de complexidades que encontraremos no futuro.

O *Conceito Operacional do Exército* dos EUA é o alicerce intelectual de uma iniciativa progressiva, que guiará a mudança e possibilitará soluções em toda a Força. Embora algumas soluções ainda não existam, começamos hoje com a mudança de nossa mentalidade. Se existe um requisito geral para a futura força, é o de que temos de manter um foco preciso no desenvolvimento de líderes que sejam hábeis em otimizar o desempenho de indivíduos, equipes e organizações. Esses líderes do Exército precisam pensar de maneira crítica e criativa, acolher a inovação e a mudança, e promover a colaboração focalizada, para impulsionar o desenvolvimento da Força do futuro.



O Gen Raymond Odierno, então Comandante do Exército dos EUA, apresenta sua perspectiva durante a discussão de capitães na Conferência Solarium de 2015, 26 Fev 15, Forte Leavenworth, Kansas.

(2º Sgt Mikki L. Sprengle, fotógrafo do Gab Cmt Ex)

O desenvolvimento de líderes é o mais importante fator a contribuir para moldar o Exército do futuro. Para colocar isso em perspectiva, muitos dos líderes do Exército do futuro — os sargentos, tenentes e capitães que se destacarão na próxima década — ainda estão no ensino fundamental e médio, ao passo que os capitães de hoje estarão à frente de batalhões e brigadas. Continuamos a adaptar nosso ensino profissional militar e a desenvolver as táticas, ferramentas e técnicas de que precisarão. Portanto, a tarefa mais importante, atualmente, é formar os processos e estratégias de gestão, para capacitar os líderes de amanhã a obter êxito no mundo incerto, ambíguo e complexo que, sem dúvida, enfrentarão.

## A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA

A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército (*Army Leader Development Strategy — ALDS*) 2013 fornece um guia para desenvolver os líderes do Exército para os desafios diante de nossa nação<sup>4</sup>. O desenvolvimento de líderes é um processo deliberado,

contínuo e progressivo, que transforma militares e funcionários civis em líderes de caráter profissionais, competentes e comprometidos. A ALDS identifica as competências e atributos esperados de todo líder — oficiais da Ativa e da Reserva, oficiais especialistas e sargentos, assim como civis — por meio do Modelo de Requisitos de Liderança do Exército<sup>5</sup>. O desenvolvimento de líderes é obtido a partir da síntese da instrução, do ensino e da experiência, realizada ao longo de toda a carreira. É promovido nos domínios institucional (escolas e cursos), operacional (missões atribuídas) e de autodesenvolvimento (atividades selecionadas), sendo reforçado pelos relacionamentos entre pares e de desenvolvimento. Essa estratégia deve começar por atrair aqueles que tenham potencial de liderança; por identificar e avaliar, desde cedo, talentos, habilidades, atributos e condutas singulares; e, em seguida, por proporcionar um conjunto de instrução, ensino e experiência ao longo da carreira em nossas organizações e unidades operacionais. Precisamos estimular talentos para garantir que o Exército dos EUA retenha, desafie e inspire os melhores e mais brilhantes jovens oficiais e sargentos, com mais

experiência em combate, para liderar a Força no futuro. Devemos complementar esses esforços incentivando e apoiando nossos líderes a buscar o autodesenvolvimento continuamente.

## **O Domínio Institucional**

O domínio institucional representa um poderoso componente do programa de desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA. É nessa esfera que nós estabelecemos as expectativas e uma base de entendimento para nossos líderes. Como gestores da profissão, devemos sempre nos aperfeiçoar e nos adaptar, e estamos instituindo várias novas iniciativas para apoiar esse esforço. Nossa estratégia começa com a formação para os aspirantes a oficial e continua ao longo da carreira, até o grau hierárquico de oficial-general. Da mesma forma, nosso Corpo de Graduados desenvolve líderes desde a instrução básica inicial e intermediária até o curso da *Sergeants Major Academy*, para subtenentes.

Estamos evoluindo e transformando esse processo, preparando-nos para um futuro mais complexo. Uma das maneiras pelas quais estamos implantando essa transformação é mediante a criação da Universidade do Exército dos EUA, *The Army University*, que conferirá rigorosos padrões e credenciais acadêmicos aos nossos programas de ensino profissional militar existentes. A Universidade do Exército dos EUA, *The Army University*, terá vários impactos na iniciativa de ensino, mas uma de suas características mais importantes é possibilitar o reconhecimento pleno, pela autoridade civil competente, de muitos dos atuais programas educacionais do Exército como cursos do ensino superior e registrar esses créditos em um histórico acadêmico geral para todo militar e servidor civil. Isso permitirá que os profissionais do Exército busquem suas metas educacionais ao mesmo tempo que servem à nação e que recebam todos os créditos pelas disciplinas já concluídas.

*The Army University* é o próximo passo lógico na contínua profissionalização do Exército dos EUA, que teve início com sua transformação em uma Força totalmente composta de voluntários, em 1973. Essa iniciativa reúne todos os programas educacionais existentes do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command* — *TRADOC*) em uma única estrutura universitária, com o objetivo de promover maior rigor acadêmico,

melhorar a integração interna e fortalecer a colaboração externa com muitas das melhores universidades e faculdades do país. *The Army University* amplia a capacidade dos militares do Exército para integrar sua formação militar e civil e receber créditos acadêmicos válidos pelo seu investimento educacional. Com isso, possibilita o crescimento e o desenvolvimento ao longo da carreira de serviço. Também apoia a Força como um todo, o “Total Army”, com maiores oportunidades educacionais para os militares de seus componentes da Reserva e da Guarda Nacional. Além disso, as oportunidades de credenciamento geradas pela *The Army University* ajudarão os militares durante seu serviço ativo e ao efetuarem a transição para a vida civil, por meio do programa “Soldiers for Life”, ou seja, “soldados para a vida toda”<sup>6</sup>.

Em vários eventos de intercâmbio entre líderes do Exército dos EUA — como o *Army Senior Leader Development Program*, para os oficiais-generais; as sessões de conferência ao estilo do Projeto *Solarium* para os oficiais subalternos e graduados; e os fóruns realizados por toda a Força — o *Sergeant Major of the Army*\* [\*Encarregado de todas as praças e assessor do Comandante do Exército dos EUA — N. do T.] e eu escutamos a necessidade de inserir o pensamento crítico em todos os currículos da Força. À medida que o Exército dos EUA for adotando a filosofia de Comando de Missão, esse tipo de aprendizagem se tornará cada vez mais importante. O Comando de Missão confere poder de decisão aos subordinados em todos os escalões, incentivando-os a pensar de maneira crítica e criativa e a tomar a iniciativa: entender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar<sup>7</sup>. Os comandantes do Exército criam as condições para a execução do Comando de Missão ao estabelecerem culturas de confiança dentro de suas organizações e gerarem um entendimento compartilhado por meio de uma intenção do comandante claramente expressa.

Como parte de nosso maior investimento na formação que estimulará esse tipo de pensamento crítico, estamos ampliando o acesso e as oportunidades para o estudo em programas de pós-graduação civis; treinamento na indústria; bolsas em universidades e instituições de pesquisa; e missões interagências. Triplicamos o número de bolsas acadêmicas pós-guerra para coronéis e lançamos o Programa Avançado de Planejamento e Políticas Estratégicas, que permite que



Militares da 3ª Brigada de Combate, 25ª Divisão de Infantaria, durante exercício de adestramento, 08 Mai 13, quartel de Schofield, no Havai. O exercício teve como foco o pensamento crítico e as habilidades táticas.

(Sgt Brian Erickson, 3ª Brigada de Combate, Com Soc, 25ª Divisão de Infantaria)

oficiais selecionados cursem o doutorado nas melhores universidades do país<sup>8</sup>. Estamos identificando e desenvolvendo líderes com uma mentalidade estratégica no começo da carreira, dando início a programas de ampliação de experiências para oficiais subalternos, intermediários e superiores; graduados; e civis. Esses programas oferecem a oportunidade de analisar questões estratégicas e aplicar o entendimento a problemáticas atuais e futuras. Em cada um dos centros de excelência do TRADOC, estamos atualizando os programas de instrução para nossos comandantes de nível tático e selecionando os melhores instrutores. O domínio institucional é a base de nosso programa de desenvolvimento de líderes, e continuaremos a investir nele apesar dos desafios orçamentários.

## ○ Domínio Operacional

No domínio operacional, estamos atualizando nosso treinamento vivo, virtual e construtivo para capacitar comandantes subalternos a adquirir competência tática e técnica; capitães, majores e tenentes-coronéis

a aprimorar suas habilidades em comandar unidades e organizações; e comandantes mais antigos a desenvolver e implementar planos e políticas estratégicas. Estamos desenvolvendo comandantes adaptáveis, que possam guiar a mudança conferindo autonomia aos subordinados ao mesmo tempo que administram riscos e incentivando a confiança mútua e o entendimento compartilhado em todas suas organizações.

Não estamos abandonando nossa experiência dos últimos quatorze anos; na verdade, ela é o nosso ponto de partida. A Força operacional tem assistido à implementação de Forças regionalmente alinhadas, o que possibilita que nossos comandantes continuem engajados intelectual e internacionalmente com aliados e parceiros em todo o mundo. Acreditamos que o futuro será ainda mais complexo e estamos nos preparando para ele com uma estratégia abrangente de treinamento da Força total e de desenvolvimento de líderes.

No Centro Multinacional Conjunto de Aprestamento em Grafenwoehr e Hohenfels, na

Alemanha, estamos adaptando e investindo em nosso modelo de adestramento para aumentar os exercícios conjuntos e multinacionais de vários escalões com nossos aliados e parceiros, o que é especialmente importante neste momento para a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Nossos centros de adestramento para o combate na Alemanha, no Forte Irwin (Califórnia) e no Forte Polk (Louisiana) reproduzem ambientes de ação decisiva extremamente complicados, com ameaças híbridas que refletem as complexidades que o país enfrenta, incluindo Forças guerrilheiras, insurgentes, criminosas e convencionais com capacidades quase equiparadas, misturadas em um ambiente dinâmico. Estamos incorporando componentes diversos em rodízios, incluindo Forças Especiais, interagências, multinacionais e Forças Singulares com o objetivo de adestrar a Força como um todo a operar no atual ambiente de domínios múltiplos. Os centros de adestramento para o combate, como um teste de liderança, aprimoram as habilidades de nossos oficiais e graduados nesse campo, ao mesmo tempo que avaliam seu desempenho e desenvolvimento. Ao desafiar-los continuamente no adestramento, obrigando-os a planejar para o desconhecido e imprevisto, exploramos nossos sucessos no domínio operacional.

## O Domínio do Autodesenvolvimento

Ao mesmo tempo que evoluem por meio do ensino (domínio institucional) e do adestramento e operações (domínio operacional), nossos líderes devem, sempre, buscar desenvolver-se (domínio do autodesenvolvimento), para serem aprendizes para a vida toda. No domínio do autodesenvolvimento, estamos incorporando avaliações de 360° em nossos processos de orientação por mentores e aconselhamento. O *feedback* multidimensional é um importante componente do desenvolvimento de líderes holístico. Ao incentivar que pares, subordinados e superiores contribuam com suas opiniões, os líderes se tornam mais autoconscientes. Uma abordagem de 360° se aplica igualmente a comandantes de grupo de combate, pelotão e companhia e a comandantes de escalão elevado. A disposição em buscar uma opinião franca facilita o crescimento da liderança, e é a responsabilidade de todo comandante, militar e civil fornecê-la aos que a buscam.

O crescimento no campo do autodesenvolvimento

também vem ocorrendo por meio do maior acesso a missões diversificadas mais cedo e com maior frequência ao longo da carreira. Os comandantes, de todos os escalões, são incentivados a buscar o desenvolvimento pessoal e profissional por meio de missões interagências, formação militar, credenciamento civil e formação acadêmica civil. Estamos fornecendo aos nossos militares as ferramentas e recursos necessários, como o portal *GoArmyEd* e auxílio-estudo, para que busquem oportunidades de autodesenvolvimento<sup>9</sup>. Em suma, nosso programa estruturado de autodesenvolvimento estimula o crescimento e desenvolvimento individual, aproveitando e complementando, ao mesmo tempo, os domínios institucional e operacional.

Estamos implementando essa estratégia a partir de uma posição de vantagem, com a Força mais experiente em combate que o Exército já teve. Aproveitamos nossa experiência na condução de operações complexas com parceiros conjuntos, interorganizacionais e multinacionais para cumprir objetivos táticos, operacionais e estratégicos no terreno. O desenvolvimento de líderes envolve investir em nosso recurso mais valioso: as pessoas.

## A Gestão de Talentos

A gestão de talentos e o desenvolvimento de líderes estão intrinsecamente ligados. A gestão de talentos considera as habilidades, conhecimentos, atributos e condutas individuais dos profissionais do Exército e o potencial que eles representam. O Exército busca selecionar, desenvolver e efetivamente empregar líderes completos com base nos talentos que possuem — talentos oriundos não apenas da experiência profissional, como também de missões diversificadas, do estudo em instituições de pós-graduação civis e do ensino profissional militar. Ampliaremos a progressão de carreira, oferecendo aos líderes a oportunidade de diversificar seu desenvolvimento profissional e de aumentar seu valor para a organização.

Ao formarmos equipes coesas, compostas de indivíduos com um alto desempenho e com os talentos certos, criamos um Exército mais forte. Ao mesmo tempo, estamos transformando nossos sistemas de avaliação para identificar, mensurar e acompanhar, mais efetivamente, os indicadores sociais, cognitivos e físicos necessários para analisar o desempenho e

o potencial. Por fim, valorizamos a diversidade em nossa força de trabalho e acolhemos as dimensões culturais e demográficas variadas de nosso país. Empenhamo-nos, deliberadamente, em atrair e reter os melhores talentos, com uma ampla variedade de origens e perspectivas pessoais e profissionais, advindas de nossas diferenças culturais, atributos e experiências.

## Como Manter a Vantagem do Exército

Conforme continuarmos a avançar nos próximos anos, os conflitos evoluirão, e o Exército dos EUA precisa evoluir junto. Ainda que não possamos prever a trajetória de tal evolução com segurança, podemos ter a certeza de que os líderes do Exército do futuro deverão ter habilidades bem desenvolvidas de pensamento crítico e criativo, que os permitam tomar decisões

efetivas e bem informadas em meio ao caos. Essas decisões exigirão conhecimentos táticos, intuição cultural e um profundo entendimento do contexto estratégico. Sincronizaremos a Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA com o novo Conceito Operacional do Exército, continuando a desenvolver os grandes líderes do futuro. Nossa nação continua a enviar seus mais distintos cidadãos para preencher nossas fileiras, cabendo a nós a séria responsabilidade de sermos efetivos guardiães dessa confiança. Esses militares e civis são talentosos, corajosos e éticos, possibilitando-nos cumprir qualquer tarefa, enfrentar qualquer desafio e defender nossa nação quando e onde nos necessitarem.

A força de nossa nação é o nosso Exército. A força de nosso Exército são os nossos militares. A força de nossos militares são as nossas famílias. E é isso que nos faz um Exército Forte! ■

*O General de Exército Raymond T. Odierno é o 38º Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (equivalente ao Comandante do Exército). Ao longo de mais de 38 anos de serviço, comandou unidades em todos os escalões, de pelotão ao teatro de operações, tendo servido na Alemanha, na Albânia, no Kuwait, no Iraque e nos EUA. Formou-se pela Escola de Guerra do Exército dos EUA e é bacharel em Engenharia pela Academia Militar de West Point, mestre em Engenharia de Efeitos Nucleares pela North Carolina State University e mestre em Estudos Estratégicos e de Segurança Nacional pela Escola de Guerra Naval.*

## Referências

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014) <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-1.pdf>. Acesso em 14 mai. 2015. Em outubro de 2014, o Exército dos EUA publicou seu Conceito Operacional como referencial fundamental para capacitar os líderes a se adaptarem ao ritmo de mudança. O Conceito Operacional do Exército descreve como as futuras tropas do Exército, operando como parte da Força Conjunta e atuando junto a parceiros interorganizacionais e multinacionais, irão evitar conflitos, configurar ambientes de segurança e vencer em um mundo complexo. Nessa iniciativa, a renovação da ênfase no desenvolvimento de líderes é de extrema importância, à medida que os desafios de segurança diante de nosso país se multiplicarem.
2. Army Doctrine Reference Publication 1, *The Army Profession* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], June 2013), 1-5.
3. U.S. Army Center of Military History website, "Oaths of Enlistment and Oaths of Office", <http://www.history.army.mil/html/faq/oaths.html>. Acesso em 14 mai. 2015.
4. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013* (Washington, DC: Department of the Army, 2013), <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>. Acesso em 5 mai. 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, D.C.: U.S. GPO, August 2012), p. 5.
6. U.S. Army website, "Soldier for Life", <http://soldierforlife.army.mil/>. Acesso em 14 mai. 2015.
7. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, May 2012), p. iv.
8. U.S. Army Combined Arms Center website, "School of Advanced Military Studies (SAMS)", <http://usacac.army.mil/organizations/cace/cgsc/sams>. Acesso em 14 mai. 2015.
9. GoArmyEd website, <https://www.goarmyed.com/>. Acesso em 14 mai. 2015.

# Mascarenhas, o Líder da Vitória

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

A doutrina do Exército Brasileiro (EB) resume nos verbos ser, saber e fazer os pilares básicos da liderança militar<sup>1</sup>. O primeiro refere-se ao senso moral, o segundo, à proficiência profissional e o terceiro, a atitudes adequadas. O modelo de requisitos da liderança no Exército dos Estados Unidos da América reafirma aqueles mesmos verbos: ser, saber e fazer<sup>2</sup>. O Exército Norte-Americano aborda o tema sob a forma de atributos e competências, conceitos contemplados, também, pela doutrina do EB. Em síntese, tenho afirmado que o líder militar deve:

- ser exemplo de soldado e cidadão;
- saber conquistar e conduzir corações e mentes;
- fazer o que tem que ser feito.

Entretanto, reflexões sobre o tema têm-me conduzido, invariavelmente, a um quarto verbo, o querer. Convenci-me que, lá das profundezas da alma do soldado, emerge uma decisão que só a ele pertence: querer ser líder militar.

2015 é o ano em que se comemora o septuagésimo aniversário do “Dia da Vitória.” Entre as armas que triunfaram na Segunda Guerra Mundial perfilam-se as da Força Expedicionária Brasileira (FEB), comandada pelo General de Divisão João Baptista Mascarenhas de Moraes. Nesse contexto e à luz da doutrina de liderança militar, este artigo destaca atitudes, iniciativas e decisões do General Mascarenhas e demonstra que o ínclito chefe militar desponta como paradigma de líder, exemplo para a atual e futuras gerações de combatentes.

## A Resposta ao Convite<sup>3</sup> - Lição de Soldado

*“25/H1-Urgente -9 -VIII- 1943-Cifrado  
General Mascarenhas São Paulo.  
Consulta prezado camarada se aceita comando de uma das divisões que constituirão Corpo*

*Expedicionário pt Impõe-se resposta urgente porque caso afirmativo fará estágio Estados Unidos pt*

*a) General Eurico Dutra - Ministro da Guerra.”*

Esse radiograma foi entregue, a 10 de agosto de 1943, ao comandante da 2ª Região Militar (RM), em sua própria residência. Como se vê, a resposta foi imediata:

*“General Dutra - Rio - Urgentíssimo - De São Paulo -20-40 - 10 - VIII 1943 -17,15  
345 - Muito honrado e com satisfação respondo afirmativamente consulta Vossa Excelência acaba fazer-me vg em rádio 25/H1.*

*a)General Mascarenhas de Moraes - Comandante 2ª RM.”*

Ato contínuo e confidencialmente, o General (Gen) Mascarenhas relatou o ocorrido à sua esposa que o apoiou sem pestanejar: “Estou de pleno acordo”.

Tudo transcorreria a exemplo da artilharia-revólver de Mallet, própria dos que se destacam pelo espírito militar, senso de cumprimento do dever e dedicação integral ao serviço da pátria, atributos comuns ao Patrono e a Mascarenhas. Este havia assumido em março de 1943 o comando da 2ª RM e, também sem perda de tempo, intensificara a instrução da tropa, em face da possibilidade de preparação de um corpo expedicionário, decidida pelo governo naquele mesmo mês. Um comandante com visão de futuro iria liderar a FEB.

Sua mensagem ao Ministro Dutra foi clara, simples e concisa: quero liderar uma divisão de infantaria expedicionária. Quero comandar em combate!

## Os Primeiros Desafios

Mascarenhas passou velozmente da decisão à ação. Deixou o comando em São Paulo a 17 de agosto e viajou para o Rio de Janeiro a fim de iniciar o preparo





Chegada dos pracinhas brasileiros na cidade italiana de Massarosa, Itália, Set 1944.

Durval Jr.

de sua tropa. Para tal, enfrentou e superou obstáculos de toda a sorte no âmbito governamental e no seio do próprio Exército.

Manejando as armas da burocracia, brasileiros pouco dignos dedicaram-se a vil ação retardadora. Os eventos que se seguem e suas datas bem ilustram o que o determinado General enfrentou.

Apenas a 07 de outubro foi designado para organizar e instruir a 1ª Divisão de Infantaria Expedicionária (1ª DIE). Contudo, as unidades permaneceram no âmbito de seus comandos regionais. Segundo expressou-se o próprio General Mascarenhas: medida insensata!

Os entraves continuaram a surgir, visto que o decreto de sua exoneração do comando da 2ª RM só foi assinado a 22 de outubro, e sua designação oficial como Comandante da 1ª DIE, apenas a 28 de dezembro, poucos dias antes do regresso do General de viagem à África e à Itália.

Preparar a FEB significou mobilizar unidades, concentrá-las no Rio de Janeiro, dotá-las de efetivos similares aos das norte-americanas e adestrá-las segundo a doutrina do Exército Norte-Americano. Em outras palavras, realizar rápida, eficiente, eficaz e efetiva transformação na cultura militar vigente.

Consciente dos obstáculos a vencer, o General Mascarenhas aproveitou viagem do Ministro da Guerra aos EUA e submeteu-se com pleno êxito, em hospital particular, a delicada cirurgia, fato não noticiado pela mídia. Essa cirurgia acentua a firme disposição de um general combatente de querer liderar expedicionários no teatro de operações. Na solidão do comando, viveu momentos de rara tensão, sem permitir que contaminassem o moral da tropa que preparava. Ele fez o que tinha que ser feito.

## A Presença Junto à Tropa

“Onde está a bateria, está o seu capitão”, ensinava Salomão da Rocha. Mais do que ensinar, permaneceu

até a morte junto à sua subunidade, a 4ª Bateria do 2º Regimento de Artilharia a Cavalo. Em Canudos, naquele 4 de março de 1897, tombou abraçado a seus canhões<sup>4</sup>.

Mascarenhas observou fielmente a magnífica lição de Salomão da Rocha. Transformou-a em: “Onde está a divisão, está o seu general”. Autêntico líder, tinha consciência de que deveria embarcar para a Itália com o primeiro escalão da FEB. Junto com seus comandados, decidiu enfrentar os riscos da travessia do Atlântico, infestado de submarinos inimigos. Assim não pensava o General Dutra, o que obrigou o comandante da 1ª DIE a argumentar obstinadamente até demover o Ministro e, assim, embarcar no navio-transporte General Mann, na noite de 30 de junho para 1º de julho. Mascarenhas afirmou que sua presença a bordo atestava a dignidade de seu comando<sup>5</sup>. Uma vez mais, fez o que tinha que ser feito.

“[...] O que me leva mesmo ao front é o fato de que eu gosto muito de estar lá, de estar perto dos soldados. Eles me dão coragem e me rejuvenescem<sup>6</sup>.” Essas palavras pertencem ao General Santos Cruz, comandante da brigada de intervenção das Nações Unidas no Congo, desde julho de 2013. Este chefe militar retoma a doutrina de Salomão da Rocha: “onde está sua brigada, está seu general”<sup>7</sup>.

A presença junto à tropa é indispensável ao exercício da liderança em qualquer escalão, tão válida na era do conhecimento quanto fora na era industrial. Assim se fortalece o moral de comandados e de comandantes e se conquistam e se conduzem corações e mentes.

## A Verdade e a Solidão do Comando<sup>8</sup>

Imagine-se a dura realidade de um comandante, recém-chegado ao teatro de operações (TO), ao se deparar com situações vexatórias: a decepção das autoridades norte-americanas com o estado sanitário da tropa; a imprestabilidade dos uniformes, agasalhos e calçados; e, até mesmo a alimentação, quase toda norte-americana.

Restou-lhe recorrer a seu superior no TO, o Gen Mark Clark, comandante do V Exército. Na solidão do comando, o Gen Mascarenhas precisou vencer aquelas dificuldades logísticas e seus desdobramentos morais. Jamais deixou transparecer seus sentimentos íntimos, o que teria afetado negativamente o moral de sua tropa. Manteve a fé na missão. Providenciou para que o treinamento físico e a ordem unida fossem intensificados, a par de promover solenidades cívico-militares, como

as dos dias do Soldado e da Pátria. Simultaneamente, a 1ª DIE recebia armamento, munição, viaturas, equipamentos, material de comunicações e outros itens, novidades só então apresentadas aos expedicionários.

Naquele contexto, foi possível instruir, adestrar, realizar exercícios-testes e empregar em combate o primeiro escalão da FEB. Os escalões seguintes pagariam elevado preço por sua preparação incompleta. Com o tempo e a experiência adquirida em sucessivas operações, entretanto, converteram-se em guerreiros veteranos.

O Gen Mascarenhas tinha plena consciência da verdade, de suas causas e consequências. Simultaneamente, sabia que sua missão consistia em enfrentar os obstáculos, vencê-los e conduzir sua divisão à vitória. Posto à prova desde a chegada à Itália, mostrou-se equilibrado sob tensão, decidiu, superou os obstáculos e, como já demonstrara no Brasil, foi exemplo de soldado e de cidadão brasileiro.

## As Armadilhas da Indignidade

Todo comandante espera que o inimigo prepare armadilhas e instrui sua tropa para evitá-las e neutralizá-las. Inesperado e surpreendente foi constatar que alguns oficiais são capazes de macular a honra militar e tramar contra o próprio comandante.

O caráter, a integridade e a estatura moral do Gen Mascarenhas superaram a ambição, a indignidade e a mesquinhez de alguns durante a campanha da Itália, em duas oportunidades.

A primeira armadilha moral foi ativada quando da visita do Ministro Dutra à Divisão, em outubro de 1943. A trama<sup>9</sup> consistiu em convencer o Ministro da conveniência de reestruturar a força expedicionária designando o Gen Zenóbio para o comando da 1ª DIE e atribuindo ao Gen Mascarenhas o comando geral da FEB. Dutra parece não ter concordado, mas seus autores levaram a proposta ao comando norte-americano, por intermédio do Gen Wooten<sup>10</sup>.

A 1ª DIE, ainda incompleta, sequer entrara em linha e, pior ainda, o Gen Mascarenhas só tomou ciência da indignidade por intermédio do Gen Clark que o consultou sobre a ideia em apreço. Ante a firmeza da opinião contrária do surpreso Mascarenhas, Clark, igualmente firme, apoiou-o e disse-lhe que “em assuntos da FEB, o desejo do Gen Mascarenhas era (também) a sua vontade<sup>11</sup>”.

O episódio evidenciou os sólidos vínculos afetivos já então estabelecidos entre o comandante brasileiro — liderado — e o norte-americano, seu líder. O interrelacionamento no campo de batalha forjara laços de mútua confiança, lealdade, respeito, camaradagem e fé na missão, indispensáveis à vitória militar, objetivo de ambos.

A segunda armadilha foi articulada<sup>12</sup>, maquiavelmente, no Rio de Janeiro. Apresentou-se ao Ministro da Guerra — que concordou — sob o nome de rodízio, a proposta de substituição de todos oficiais que completassem seis meses na Itália. O Gen Mascarenhas sequer foi consultado e, para agravar tão repugnante trama, o rodízio seria executado às vésperas da Ofensiva da Primavera. Vale dizer, a experiência adquirida em combate e a intensa instrução ministrada durante a defensiva de inverno seriam lançadas na lata do lixo em prol de ambições pessoais inqualificáveis.

Mascarenhas só se deu conta da armadilha quando soube de que fora pedido transporte aéreo norte-americano para executar a indigna manobra. O General, ao receber ordem formal do Gen Dutra<sup>13</sup>, adiou *sine die* sua execução. A autorização de transporte aéreo dependia do comandante do V Exército, já então o Gen Truscott. Imediatamente, este general convocou uma reunião com o Gen Crittenger, Cmt IV Corpo de Exército (IV CEx), e o Gen Mascarenhas. Os norte-americanos mostraram-se abismados e os três concordavam quanto à insensatez e ao absurdo que o rodízio representava. A solução acordada foi atender, tão somente, aos pedidos de transporte aéreo que, a critério do general brasileiro, contribuíssem para o êxito da missão da FEB.

O Gen Mascarenhas aproveitou, discreta e habilmente, aquela oportunidade para repatriar alguns oficiais, por motivos de saúde ou de inadaptação. Deixou para as futuras gerações duas lições de ouro: o líder faz o que tem que ser feito, doa a quem doer. O líder orienta-se pela missão, custe o que custar.

## A Fé na Missão

Em Porretta Terme, vale do Reno, instalou-se o posto de comando avançado (PC Avcd) da 1ª DIE. A área foi alvo constante dos fogos da artilharia pesada alemã durante toda a defensiva de inverno. O Gen Crittenger insistiu, inúmeras vezes, para que Mascarenhas o recusasse, sugestão sempre recusada

pelo determinado general brasileiro. Argumentava que, quando se movimentasse, haveria de ser para a frente, não para a retaguarda<sup>14</sup>.

A par de denotar coragem física pessoal, a localização do PC Avcd contribuía para encorajar seus comandados, com eles compartilhar os riscos da guerra e fortalecer-lhes o moral. Entre diversas visitas, em Porretta Terme Mascarenhas recebeu o Marechal Sir Alexander, comandante do teatro de operações do Mediterrâneo. Almoçaram juntos, sob constante bombardeio inimigo. À saída, o Marechal agradeceu ao Gen brasileiro a salva de 21 tiros que providenciara junto aos alemães, visto que ele, como marechal, só tinha direito a 18 tiros<sup>15</sup>. O respeito e a confiança recíproca fortaleceram-se após aquele episódio vivido pelos dois chefes militares, soldados de corpo e alma.

O Gen Mascarenhas tinha fé na missão, seu objetivo estava à frente, a vitória.

## A Conquista de Corações e Mentes

A história das armas brasileiras foi enriquecida no Vale do Serchio pelas vitórias de Massarosa, Camaione e Monte Prano. Naquela zona de ação, a FEB sofreu seu primeiro insucesso, a tentativa de conquistar Castelnuovo di Garfagnana. Enquanto o Destacamento FEB, sob o comando do Gen Zenóbio, atuava no Serchio, Mascarenhas desdobrava-se entre a supervisão do combate e as ações consequentes da chegada do grosso de sua Força. Cabia-lhe estacionar, instruir, adestrar, armar, fardar, equipar, alimentar e atualizar a doutrina das unidades recém-desembarcadas além de, simultaneamente, receber e visitar autoridades militares e civis aliadas e brasileiras.

Considerações estratégico-operacionais levaram o Gen Clark a promover a FEB ao primeiro time do V Exército, o que implicou sua roçada para o vale do Reno, frente na qual o combate se afigurava mais desafiador. Nela, de novembro de 1944 a fevereiro de 1945, nossos pracinhas conduziram a defensiva de inverno, o que não os poupou de ações ofensivas preliminares como os frustrados ataques a Monte Castelo, dois sob comando norte-americano e outros dois sob comando brasileiro.

Naquela frente montanhosa, com chuva, lama e neve, o Gen Mascarenhas tornou-se, de fato, comandante de uma divisão de infantaria expedicionária em combate, sem descurar de sua responsabilidade

como comandante da FEB. Refletiu e mudou seu estilo de comando. Sentiu o amargo impacto emocional dos reveses ante Monte Castelo, mas reagiu como o líder em que todos confiavam: intensificou a instrução; providenciou o material ainda não recebido; preparou animicamente seus homens; adotou medidas disciplinares; centralizou o planejamento; ouviu seu estado-maior; garantiu a seu comando superior que a DIE tinha capacidade ofensiva; recebeu ordens para participar da “Ofensiva do IV Corpo”; aprovou a ordem de operações e Monte Castelo caiu em mãos brasileiras.

A memorável vitória de 21 de fevereiro de 1945 empolgou os combatentes e a população brasileira. Havia sido a primeira manobra planejada e executada pela 1ª DIE. O Gen Mascarenhas recebeu efusivos cumprimentos do Gen Crittenger que destacou o meticuloso plano de Estado-Maior, a excelente supervisão do campo de batalha, a disciplina de fogo e coordenação com a 10ª Divisão de Infantaria de Montanha (10ª DI Mth), vizinha da 1ª DIE<sup>16</sup>.

Mascarenhas inspecionou as tropas dois dias após a conquista do Castelo:

“Eram visíveis o seu orgulho e alegria pelos resultados alcançados. Algumas praças, não podendo conter seu entusiasmo, correram desabridamente ao seu encontro aos gritos de ‘Viva o General!’ Se não lhe ergueram novos urras, foi porque o bravo chefe [...] limitou-se a cumprimentá-los com um leve aceno, enquanto galgava as últimas escarpas entre grupos que se erguiam, respeitosos, à sua aproximação<sup>17</sup>”.

O Gen Mascarenhas havia conquistado corações e mentes de seus comandantes norte-americanos e, principalmente, de seus liderados.



O Gen Truscott Jr., à direita, é recebido pelo Gen Mascarenhas de Moraes, à esquerda, acompanhado pelo intérprete, Maj Vernon A. Walters, na Itália, 11 Dez 44.

National WWII Museum

## O Diálogo dos Generais

À conquista de Monte Castelo, seguiu-se a de Castelnuovo, ratificação do valor ofensivo da 1ª DIE e último ataque coordenado da chamada “Ofensiva do IV Corpo”.

Após breve atitude defensiva, o Gen Mascarenhas foi alertado (27 de março) sobre a ofensiva seguinte, da qual participariam todas as forças aliadas presentes na Itália. Recebida a missão, planejou-a e observou que se reservara papel assaz secundário aos brasileiros. Em 8 de abril, deveriam comparecer ao PC IV CEx todos os comandantes de divisão e expor seus planos para aquela operação de grande envergadura.

Na oportunidade, o Gen Hays, Cmt 10ª DI Mth, mostrou-se apreensivo com o pesado encargo ofensivo que recebera. Era tudo o que Mascarenhas esperava. Expôs seus planos e sugeriu que o limite entre a DIE e a 10ª de Montanha fosse alterado, pelo que caberia aos brasileiros conquistar Montese. Seguiu-se o seguinte diálogo entre os altos chefes militares<sup>18</sup>:

Gen Hays: “— Tem o comandante da divisão brasileira a certeza de tomar Montese?”

Gen Mascarenhas: “— Sim, tenho. Mas quero também saber se o General Hays tem a certeza de aproveitar o sucesso brasileiro sobre Montese?”

Aplausos da assistência acolheram a sugestão do nosso General<sup>19</sup>. Palco da mais árdua e sangrenta vitória brasileira, Montese foi conquistada em 14 de abril, tendo nossa gente suportado intenso fogo inimigo durante os extenuantes dias seguintes.

O Gen Mascarenhas impôs-se no seio de seus pares e demonstrou plena confiança nos valores morais e na competência profissional da força que liderava.

## Apoio de Fogo Versus Rapidez<sup>20</sup>

Em Montese, a 1ª DIE iniciou o aproveitamento do êxito e apossou-se, sucessivamente, de Zocca (21 Abr) e de Vignola (22 Abr). A 23, foi recebida a decisão do Cmt IV CEx de iniciar a perseguição. Ao Gen Mascarenhas incumbia deslocar-se, o mais rápido possível, para noroeste, a fim de impedir a passagem de forças inimigas para o norte do rio Pó. Em outras palavras, haviam mudado o tipo de operação e a direção de emprego. Rapidez passou a ser fator preponderante para qualquer linha de ação.

O Gen Mascarenhas convocou imediata reunião para a própria noite de 23 de abril, em seu PC Avcd, desdobrado em C. Grotti, pouco ao norte de Zocca. Eis que, então, o Gen Zenóbio, o Gen Cordeiro de Farias e alguns oficiais do estado-maior ouviram de seu comandante que, naquele contexto, a rapidez preponderava sobre o apoio de fogo, pelo que, considerando que os regimentos de infantaria não haviam recebido até então suas viaturas orgânicas, caberia à artilharia transportar nossos infantes nas viaturas tratores dos obuseiros.

Essa solução primou pela criatividade, ousadia, adaptabilidade e assunção de riscos. Executou-a, eficazmente, o Gen Cordeiro, Cmt Artilharia Divisionária, tendo os *artilheiros organizado modelar serviço de transporte*.

Ao saber da iniciativa do Gen Mascarenhas, o Gen Crittenberger perguntou-lhe: “— Onde o senhor aprendeu a tomar aquela decisão?”

“— Aqui na guerra, sob a orientação de meus chefes” (Mascarenhas)

“— O senhor certamente aprendeu em seu País, ao longo de sua carreira militar, adquirindo a indispensável cultura profissional de que os chefes se valem nos momentos difíceis” (Crittenberger)<sup>21</sup>.

A perseguição foi vigorosamente executada e coroada pela manobra de Collechio–Fornovo, notável feito das armas brasileiras que redundou na rendição

incondicional da 148ª DI alemã e de remanescentes da Divisão Itália, inclusive os respectivos generais comandantes (29 e 30 de abril).

Líder e liderados fizeram o que tinha que ser feito e, uma vez mais, deram provas de serem exemplos de soldados.

## O Caráter e a Gratidão

De regresso à terra natal, o vitorioso comandante da FEB foi alvo de calorosas homenagens, expressões legítimas da gratidão nacional. Condecorações não lhe faltaram, nacionais e estrangeiras. Entretanto, “a glória do General Mascarenhas simplesmente incomodava aqueles que vaidosamente se consideravam a cúpula do Exército; não queriam lhe ceder um lugar, nem aceitavam conviver com ele<sup>22</sup>”. O invicto comandante transformara-se em estorvo<sup>23</sup> para a administração militar.

Eis porque, após 47 anos em serviço ativo e consciente de sua situação no Exército, o General pediu transferência para a reserva, oficialmente publicada em agosto de 1946.

A Assembleia Constituinte, prontamente, a tudo e a todos respondeu. Em setembro do mesmo ano, manifestou, uma vez mais, o elevado respeito e a sincera gratidão do povo brasileiro, concedendo ao Gen Div Mascarenhas de Moraes honras de marechal do Exército. Desde então, Mascarenhas recolheu-se à sua residência e à vida privada, mantendo distância das lides políticas e militares.

Entretanto, a Nação não condenara ao ostracismo o comandante de seus pracinhas e, muito menos, prescindia de seus serviços e experiência ímpar. Eis que, em sessão solene de 12 de outubro de 1951, foi investido pelo Congresso Nacional no posto de marechal e reverteu ao serviço ativo, em caráter vitalício.

O líder reafirmara seu sólido caráter e recebera a medalha suprema, a gratidão da nação brasileira.

## Conclusão

As comemorações do septuagésimo aniversário da vitória aliada na Segunda Guerra Mundial permitem refletir sobre a significativa contribuição de nossas forças armadas para a causa aliada. Ensejam, igualmente, reavivar os feitos da Força Expedicionária Brasileira no teatro do Mediterrâneo.

Nos campos de instrução brasileiros e nos campos de batalha italianos, tornaram-se exponenciais

os atributos de liderança do Gen Div João Baptista Mascarenhas de Moraes. Este artigo procurou demonstrar que ele: foi e é exemplo de soldado e de cidadão; soube conquistar e conduzir corações e

mentes; fez o que tinha que ser feito; e quis ser líder militar.

A homenagem maior que as gerações atuais e futuras podem lhe render é seguir o seu exemplo. ■

*O Gen Ex Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior, pela Escola de Guerra Naval (EGN) e pela Escola Superior de Guerra, do Exército Argentino. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME; como Gen Div, a 4ª Região Militar e a 4ª Divisão de Exército. Como Gen Ex, foi chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até 11 de maio de 2011, quando foi transferido para a reserva. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de garantia da lei e da ordem. É doutor em Ciências Navais pela EGN e doutor em Ciências Militares pela ECEME.*

## Referências

- BRASIL, Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C 20-10, *Liderança Militar*, 2ª ed. N° 3-3. BRASÍLIA: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, setembro de 2011.
- USA, Estado-Maior do Exército. Publicação Doutrinária do Exército (em tradução livre) ADP 6-22, de agosto de 2012, in *Army Leader Development Strategy*, pag. 7. WASHINGTON, 2013.
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *Memórias*. 2ª ed. Pag. 131. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército, 1984.
- Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Salomão\\_da\\_Rocha](http://pt.wikipedia.org/wiki/Salomão_da_Rocha). Acesso em 11 de junho de 2015.
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *Memórias*. 2ª ed. Pag. 143. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército, 1984.
- CLUBE MILITAR, Revista. N° 453, pág. 20. RIO DE JANEIRO: 2015. Idem: *REVISTA ISTO É*, 14 de maio de 2014.
- O General Santos Cruz permanece no comando ainda quando redijo este par
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *A FEB pelo seu Comandante*. 2ª ed. Pag.31. RIO DE JANEIRO: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, julho de 1960.
- MEIRA MATTOS, General. *O Marechal Mascarenhas de Moraes e sua época*. Volume I, pag.160. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército Editora, 1983.
- Comandante das Forças Aéreas dos EUA no Atlântico Sul, cujo comando era sediado em Natal, Rio Grande do Norte. O Gen Wooten integrou a comitiva do Ministro Dutra.
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *Memórias*. 2ª ed. Volume I. Pag. 199 e seguintes. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército, 1984.
- MEIRA MATTOS, General. *O Marechal Mascarenhas de Moraes e sua época*. Volume I, pag.161 e 162.
- RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército Editora, 1983.
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *Memórias*. 2ª ed. Volume I. Pag. 239 e seguintes. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército, 1984.
- WALTERS, Vernon. *Silent Missions in MEIRA MATTOS, General. O Marechal Mascarenhas de Moraes e sua época*. Volume I, pag.142. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército Editora, 1983.
- Idem, pag. 156.
- CRITTENBERGER, Willis D. Major-general, comandante do IV Corpo de Exército. Em: 26 de fevereiro de 1945. In: - MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *A FEB pelo seu Comandante*. 2ª ed. Pag.157. RIO DE JANEIRO: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, julho de 1960.
- CASTELLO BRANCO, Manoel Thomaz. *O Brasil na II Guerra Mundial*. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército Editora, 1960.
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *A FEB pelo seu Comandante*. 2ª ed. Pag.190 a 208. RIO DE JANEIRO: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, julho de 1960.
- O Gen Meira Mattos confidencia que Mascarenhas já levava esta carta na manga ao partir para a reunião com o Gen Crittenberger. Ob. cit. página 178.
- MORAES, Marechal J. B. Mascarenhas de. *A FEB pelo seu Comandante*. 2ª ed. Pag.220 a 246. RIO DE JANEIRO: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, julho de 1960.
- MEIRA MATTOS, General. *O Marechal Mascarenhas de Moraes e sua época*. Volume I, pag.186 e 187. RIO DE JANEIRO: Biblioteca do Exército Editora, 1983.
- Idem, Volume 2, pag. 235.
- Idem, lb.



# As Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão

Gen Bda Wayne W. Grigsby Jr., Exército dos EUA

Cel Todd Fox, Exército dos EUA

Ten Cel Matthew F. Dabkowski, Exército dos EUA

CF Andrea N. Phelps, Marinha dos EUA

**N**o documento *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* (“Conceito Fundamental para Operações Conjuntas: Força Conjunta 2020”, em tradução livre), o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior focaliza o ambiente de segurança do futuro e como ele afetará o modo pelo qual as Forças dos Estados Unidos da América (EUA) operam. Observa que, embora o mundo esteja se “encaminhando rumo a uma maior estabilidade de modo geral”, nossos inimigos vêm se tornando “potencialmente mais perigosos”, conforme muitos vão obtendo acesso a armas letais e dispositivos destrutivos<sup>1</sup>. Para preparar a Força Conjunta, o Chefe da Junta de Chefes de

O C Alte Alex Krongard, da Marinha dos EUA, Subcomandante da Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África, e o Cel Youssef Idjihadi, Chefe do Estado-Maior do Exército Nacional de Desenvolvimento (*Armée nationale de développement — AND*) de Comores firmam acordo de aquisição e serviços em 06 Jul 14, no quartel-general do AND em Kaadani.

(Com Soc, CJTF-HOA)

Estado-Maior discute um conceito denominado *operações globalmente integradas*, em que “os componentes da Força Conjunta, posicionados globalmente, unem-se, rapidamente, entre si e com outros parceiros da missão, para integrar capacidades de maneira dinâmica através de domínios, escalões, fronteiras geográficas e filiações organizacionais”<sup>2</sup>.

Em vários aspectos, a Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África (*Combined Joint Task Force – Horn of Africa — CJTF-HOA*), que faz parte da única presença militar permanente dos EUA no continente africano, está concretizando essa visão atualmente. Baseada em Camp Lemonnier, no Djibuti, no Golfo de Áden, a CJTF-HOA conduz atividades de cooperação em segurança no teatro de operações (TO) que capacitam entidades regionais africanas a neutralizar organizações extremistas violentas. A CJTF-HOA facilita o acesso regional e a liberdade de movimento para as Forças norte-americanas e executa a resposta

a crises, quando assim exigido<sup>3</sup>. Tendo por cenário a África Oriental — um “mosaico” de diversas nações e povos, com vastos recursos, mas necessidades tremendas — as soluções, nesse caso, não são padronizadas. Entre janeiro de 2014 e abril de 2015, a CJTF-HOA mudou, fundamentalmente, sua forma de operar e sua estrutura, a fim de cumprir sua missão.

Esta discussão aborda os ajustes efetuados, mais ou menos em sequência cronológica, e ressalta algumas das mudanças necessárias em relação à política dos EUA. Concentra-se, especificamente, na área de operações (A Op) da CJTF-HOA: Burundi, Djibuti, Eritreia, Etiópia, Quênia, Ruanda, Seychelles, Somália, Tanzânia e Uganda. Os princípios de inovação e organização podem ser relevantes para outras Forças conjuntas combinadas que atuem com recursos limitados, em espaços vastos, ao lado de diferentes tipos de parceiros em ações unificadas e em ambientes complexos. Entretanto, a intenção não é estabelecer um modelo reutilizável para organizar parcerias complexas. Em vez disso, este artigo descreve como um comandante usou de seu critério para aplicar princípios do Comando de Missão de modo que pudesse criar soluções especiais para problemas singulares.

## Formação de Rede de Contatos dentro da Equipe de Ação Unificada e junto a Organizações de Apoio

O estado-maior norte-americano da CJTF-HOA inclui integrantes do Exército, da Marinha, da Força Aérea e do Corpo de Fuzileiros Navais. Após quatorze anos de conflitos persistentes, a maioria de seus militares já serviu em várias missões operacionais, incluindo missões anteriores no Chifre da África. Certamente, sua experiência coletiva em operações de contrainsurgência e construção nacional é de um valor inestimável. Além disso, mais da metade do estado-maior norte-americano da força-tarefa é oriunda do Componente da Reserva, reforçando os conhecimentos especializados militares do comando com anos de experiência civil em áreas como o comércio, a construção, a consultoria, a educação, o direito e a política<sup>4</sup>.

Além do pessoal designado, a CJTF-HOA tem se empenhado em ampliar sua rede conjunta (parceiros do Departamento de Defesa dos EUA) mediante o estabelecimento de relacionamentos informais com as Forças de Operações Especiais em sua A Op. Os

relacionamentos resultantes são simbióticos. Em particular, enquanto as Forças de Operações Especiais táticas têm autoridades e capacidades especiais, a CJTF-HOA conta com excelente acesso a agentes de ligação e decisores de alto escalão. Isso permite que todas as partes executem suas missões individuais de maneira mais efetiva.

Não obstante, o ambiente complexo e dinâmico da África Oriental exige mais que um esforço unilateral ou que um conjunto de esforços bilaterais, uma realidade compartilhada pelo Presidente Barack Obama em seu discurso durante a cerimônia de formatura da Academia Militar dos EUA, em 2014. Primeiro, o presidente lembrou à plateia que os EUA são o país ao qual o mundo “recorre para pedir ajuda” durante ações de socorro em desastres (ex.: o tufão nas Filipinas) ou ataques terroristas (ex.: os sequestros realizados pelo grupo Boko Haram na Nigéria)<sup>5</sup>. Expressou, em seguida, a necessidade que os EUA tenham uma estratégia de longo prazo para se opor a esses tipos de ameaça — estratégia essa que requer que a liderança norte-americana atue por meio de parcerias como forma de enfrentar e derrotar extremistas violentos:

Precisamos formular uma estratégia que se equipare a essa ameaça difusa — que amplie nosso alcance sem um envio de tropas que sobrecarregue nossas Forças Armadas ou incite o ressentimento dos habitantes locais. Precisamos de parceiros para combaterem os terroristas conosco<sup>6</sup>.

Os EUA não podem lutar contra o terrorismo sozinhos; nenhum país pode. É preciso que as nações cooperem como equipes por meio da *ação unificada*, que é definida da seguinte forma: “sincronização, coordenação e/ou integração das atividades de entidades governamentais e não governamentais com as operações militares para obter a unidade de esforços”<sup>7</sup>.

Com cerca de 2 mil militares norte-americanos servindo em uma A Op com quase a metade do tamanho do território continental dos EUA, a CJTF-HOA é um exemplo não apenas com respeito a números, mas também com respeito a autoridades. O Departamento de Estado dos EUA está à frente das operações norte-americanas na África Oriental, enquanto o Departamento de Defesa desempenha um papel de apoio. Conforme observado no documento *Post Management Organization Handbook* (“Guia da



Cadetes assistem a uma apresentação do Gen Bda Wayne W. Grigsby Jr., Comandante da Força-Tarefa Conjunta Combinada — Chifre da África, 27 Dez 14, na Academia Militar Conjunta, em Arta, Djibuti. Grigsby discutiu os seis princípios do Comando de Missão e apresentou a perspectiva da CJTF-HOA sobre a importância de preparar um melhor líder e desenvolver os companheiros de equipes conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais.

(Força Aérea, 2º Sgt Carlin Leslie)

Organização Administrativa de Posto”, em tradução livre), do Departamento de Estado dos EUA, o chefe de missão (COM, na sigla em inglês) “tem autoridade sobre todos os funcionários do poder executivo no país anfitrião, exceto os que estejam sob o comando de um comandante militar da área norte-americana”<sup>8</sup> e “todos os órgãos do poder executivo com funcionários no país anfitrião devem manter o chefe de missão plenamente informado em todos os momentos de suas atividades atuais e planejadas”<sup>9</sup>. Em outras palavras, embora a CJTF-HOA não trabalhe diretamente para os embaixadores e *chargés d'affaires* (“encarregados de negócios”) em sua A Op, essas autoridades civis norte-americanas acabam controlando a capacidade da Força-Tarefa para desempenhar missões de cooperação em segurança no TO, e ela tem de acatar as ordens emitidas.

Isso envolve uma mudança de mentalidade para muitos dos militares que participaram de operações comandadas pelas Forças do Departamento de Defesa em outras partes do mundo, notadamente no Iraque e

no Afeganistão. Além disso, a maioria dos militares da CJTF-HOA nunca pisou dentro de uma embaixada dos EUA, e muito menos se familiarizou com as funções de suas várias seções. Tendo isso em mente, a CJTF-HOA trabalhou estreitamente com os chefes de missão em sua A Op, a fim de estabelecer e preencher funções de oficiais de ligação dentro das embaixadas. Com oficiais de ligação em Burundi, em Djibuti, na Etiópia, no Quênia, em Seychelles, na Unidade da Somália (localizada em Nairóbi, no Quênia), em Uganda, e na missão diplomática dos EUA junto à União Africana (localizada em Adis Abeba, na Etiópia), a CJTF-HOA ampliou seu conhecimento institucional e se tornou mais capaz de responder às preocupações e necessidades das “equipes de país” das embaixadas dos EUA<sup>10</sup>.

Da mesma forma, por uma prisma multinacional, a CJTF-HOA tem o privilégio de ter um forte contingente de oficiais incorporados de estado-maior e de ligação das Forças Armadas de países parceiros alocados ao seu quartel-general em Camp Lemonnier.

Esses oficiais — cujas funções foram estabelecidas por termos de compromisso entre as Forças Armadas de países africanos e o Comando da África dos EUA (USAFRICOM) — fornecem um grau de entendimento que seria impossível obter de outra forma. Com a representação de Burundi, Comores, Djibuti, França, Itália, Japão, Quênia, Coreia do Sul, Espanha, Uganda, Reino Unido e Iêmen, as diferentes perspectivas e contatos dos oficiais incorporados de estado-maior e de ligação estrangeiros ajudam a assegurar que a cooperação entre Forças militares, com respeito ao adestramento, atenda às necessidades legítimas de uma maneira adequada ao público-alvo. Com sua rede formada, a CJTF-HOA pode maximizar pequenos componentes, reforçados por integrantes da equipe de ação unificada, para obter resultados proporcionalmente maiores, especialmente em apoio à missão da União Africana na Somália<sup>11</sup>.

Com frequência, a CJTF-HOA se vê operando em situações em que a defesa, a diplomacia e o desenvolvimento são integrados. Tradicionalmente, essas funções são relegadas ao Departamento de Defesa, Departamento de Estado e Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), respectivamente. Entretanto, no nível tático, esses papéis se tornam, muitas vezes, indistintos, já que nossos parceiros normalmente interagem com um único indivíduo ou organização norte-americana que, na realidade, representa todos os três. Nessas circunstâncias, ter consciência das capacidades de parceiros e os relacionamentos pessoais para acessá-las é algo inestimável. Em uma época de recursos reduzidos, formar uma rede de contatos e operar junto à equipe de ação unificada, e por meio dela, já deixou de ser apenas uma ideia interessante: é algo imperioso.

### Capacitação do Estado-Maior: Princípios de Comando de Missão do Exército dos EUA

Ainda que necessário, criar uma forte rede com os parceiros de ação unificada não é o suficiente. Em particular, com grupos pequenos de pessoal espalhados na A Op, é desafiador manter a unidade de esforços e propósito. Assim, a CJTF-HOA se concentra em princípios de Comando de Missão para conferir poder de decisão a seus integrantes e avançar rumo ao estado final da missão. A CJTF-HOA aplica os princípios



**Figura 1 – Estrutura da Célula de Ação de Fusão**

de Comando de Missão do Exército dos EUA para guiar as operações, empenhando-se em “desenvolver equipes coesas com base na confiança mútua, criar um entendimento compartilhado, fornecer uma intenção do comandante clara, exercer a iniciativa disciplinada, utilizar ordens de missão [e] aceitar riscos prudentes”<sup>12</sup>. Quando se incentiva o uso dessa doutrina por todo o estado-maior, todos os níveis da organização podem obter a agilidade tática, que permite que a CJTF-HOA se movimente mais rápido que seus adversários.

Para muitos militares designados para a CJTF-HOA, os princípios do Comando de Missão do Exército dos EUA são algo novo. A utilização desses princípios estimulou o estado-maior da Força-Tarefa a conduzir atividades de cooperação em segurança no TO de maneira efetiva e eficiente e a capacitar seus parceiros. Na CJTF-HOA, é comum ver, diariamente, equipes de planejamento operacional com integrantes oriundos de diferentes países colaborando e compartilhando conhecimentos culturais, normas sociais e costumes. Essa execução descentralizada, baseada em parcerias, não apenas desenvolve uma profundidade em todo o estado-maior, como também melhora, de maneira eficiente, o entendimento entre parceiros, permitindo que o comandante tome decisões bem informadas sobre uma variedade de questões por toda a A Op.

## Reorganização para Corresponder ao Ambiente: Células de Ação de Fusão

A utilização do Comando de Missão pela CJTF-HOA é coerente com os principais elementos das operações globalmente integradas, que incluem flexibilidade no estabelecimento e emprego da Forças Conjuntas<sup>13</sup>. Como afirma o *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020*:

Nos próximos anos, será menos provável que os desafios de segurança correspondam ou até mesmo se assemelhem às divisões geográficas ou funcionais existentes. Assim, é possível que as futuras Forças Conjuntas se organizem cada vez mais em torno dos próprios desafios de segurança específicos<sup>14</sup>.

Nesse aspecto, o futuro já chegou na CJTF-HOA.

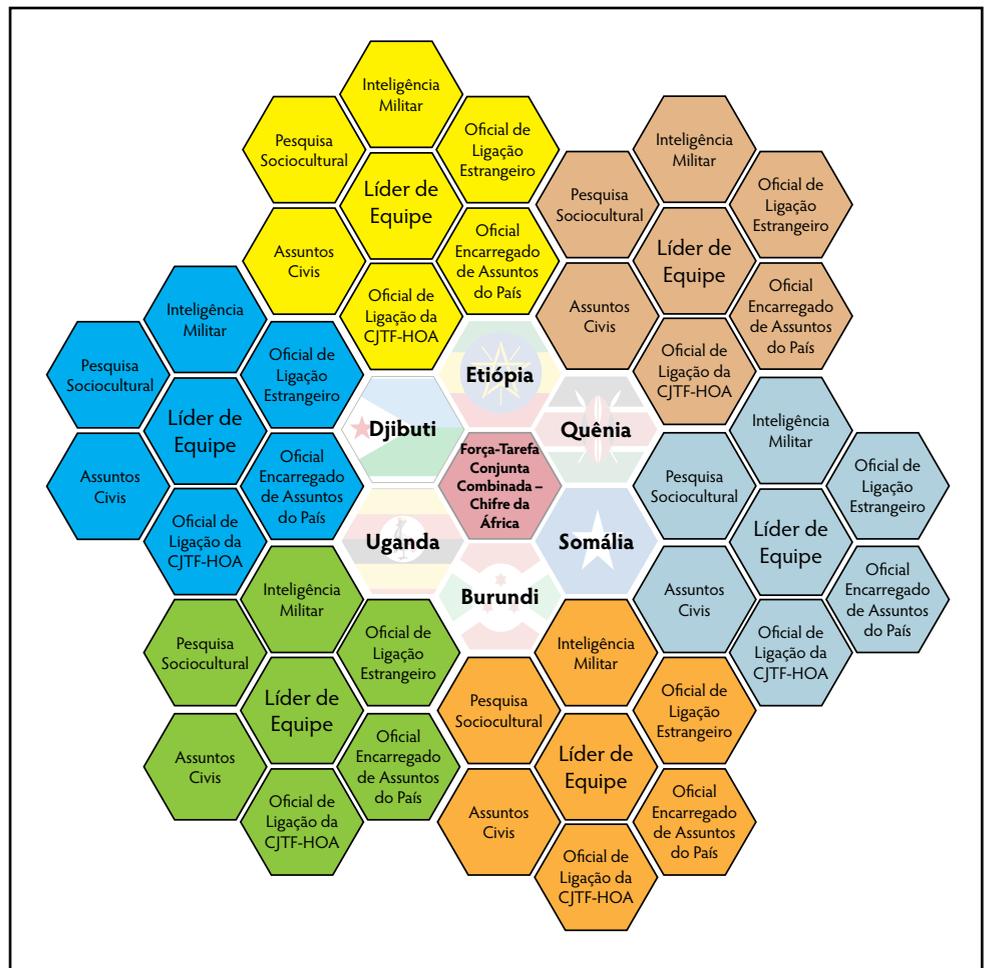
Até novembro de 2014, havia um único oficial encarregado por cada país na A Op da CJTF-HOA. Cada

deles interagiu com seções de estado-maior, com oficiais de ligação, com o USAFRICOM e seus componentes e com funcionários da embaixada dos EUA. Embora proporcionasse uma grande profundidade de conhecimentos a oficiais individualmente, essa estrutura era vulnerável aos rodízios de pessoal e tinha uma capacidade limitada. Portanto, o Comandante da CJTF-HOA, Gen Bda Wayne W. Grigsby Jr., do Exército dos EUA, criou uma estrutura de equipe interdisciplinar, com base em sua experiência na Força Internacional de Assistência à Segurança no Afeganistão. A estrutura inovadora achatou a organização do estado-maior (reduziu as camadas hierárquicas) e

possibilitou maior compartilhamento de informações, a comunicação aberta e a alocação oportuna e precisa de pessoal nos planos horizontal e vertical<sup>15</sup>.

Essa reorganização formou seis equipes voltadas a países diferentes (Burundi, Djibuti, Etiópia, Quênia, Somália e Uganda), denominadas “células de ação de fusão” (*fusion action cells — FAC*). Um tenente-coronel ou major (ou grau hierárquico equivalente nas outras Forças Singulares) ficava à frente de cada equipe de seis especialistas funcionais, incluindo, notadamente, um oficial de ligação do país relevante (veja a figura 1). Em vez de haver um único oficial encarregado por cada país, uma equipe de sete pessoas trabalhava em prol de objetivos em comum, criando um entendimento compartilhado sobre tal país.

Buscando tirar proveito de seus oficiais de ligação estrangeiros, a CJTF-HOA aprimorou ainda mais essa iniciativa, transferindo a maioria das atividades



**Figura 2 – Estrutura da “Colmeia”**



O Cel Dan Taylor, Diretor de Assistência à Força de Segurança da Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África, dirige-se à “Colmeia”, 17 Jul 15, em Camp Lemonnier, no Djibuti. A “Colmeia” é uma organização de estado-maior única, composta de militares dos EUA, da África Oriental e da Europa, divididos nas chamadas células de ação de fusão, que trabalham juntas para planejar projetos que envolvam a cooperação militar e apoiar as iniciativas de segurança em países parceiros por toda a região do Chifre da África.

(Força Aérea, Cb Neshia Humes)

de planejamento da cooperação em segurança no TO para um ambiente ostensivo conhecido como “Colmeia” (veja a figura 2), em que as células foram dispostas em uma sala grande e aberta, sem paredes ou compartimentos. Dentro da “Colmeia”, os oficiais de ligação estrangeiros se sentam ao lado de militares do EUA e parceiros africanos, a fim de adquirir maior entendimento de questões da África Oriental, planejar atividades de cooperação em segurança no TO e estabelecer a confiança. Cada célula pode desempenhar o planejamento de longo prazo e a coordenação de atividades de cooperação em segurança no TO (ex.: instrução de combate a dispositivos explosivos improvisados em Burundi ou desenvolvimento e análise de lições aprendidas em Uganda), destinadas a identificar e mitigar deficiências na região, em vez de apenas concentrar-se em tarefas administrativas (ex.: envio de solicitações dos sistemas automatizados de autorização de pessoal e aeronaves).

Dentro da “Colmeia”, equipes coesas interagem diariamente — e não apenas quando necessário — com seus oficiais de ligação estrangeiros da África Oriental, com as demais equipes e, ainda, com as coalizões regionais

às quais suas nações africanas pertençam. Os oficiais de ligação estrangeiros ajudam a CJTF-HOA a entender as culturas e costumes dos países com os quais as Forças dos EUA têm uma parceria, além de oferecer um entendimento das ameaças e preocupações de segurança a partir de uma perspectiva africana.

## Incentivo à Transparência: Ambientes Ostensivos

A inclusão de oficiais de ligação estrangeiros como integrantes permanentes da “Colmeia” trouxe à tona a necessidade de operar o máximo possível em um ambiente ostensivo. Essa é uma mudança fundamental de cultura para muitos militares, acostumados a trabalhar em ambientes com classificação sigilosa em outros teatros de operações. Essa iniciativa levou os integrantes do estado-maior da CJTF-HOA a aprender como compartilhar informações com os países parceiros e suas respectivas coalizões regionais, trazendo novas perspectivas e fontes de informações para o planejamento e execução de atividades de cooperação em segurança no TO. Além disso, o ambiente ostensivo tem ajudado a simplificar as comunicações com os parceiros, tornando

a CJTF-HOA mais apta a responder às suas necessidades. Ao comunicar o propósito das atividades, o estado final pretendido para os eventos e os recursos disponíveis para cumprir as missões, a CJTF-HOA mantém a transparência e fortalece os relacionamentos.

Sem dúvida, a mudança para um ambiente ostensivo não tem sido fácil, gerando certa desconfiança por parte dos militares norte-americanos. Não obstante, ao aceitar os riscos prudentes de operar em um ambiente de colaboração ostensivo, a CJTF-HOA está abrindo canais de comunicação com os países da região, reforçando o compromisso com o compartilhamento de melhores práticas entre as nações, gerando um sentido de camaradagem e estabelecendo o respeito e a confiança mútua entre todos os parceiros. Considerando o fato de que as operações globalmente integradas exigem o estabelecimento de parcerias, a flexibilidade e a agilidade, a mudança da CJTF-HOA para um ambiente ostensivo parece ser um passo no caminho certo.

### **Sincronização de Atividades: Conferência de Planejamento da Cooperação em Segurança no Teatro de Operações da África Oriental**

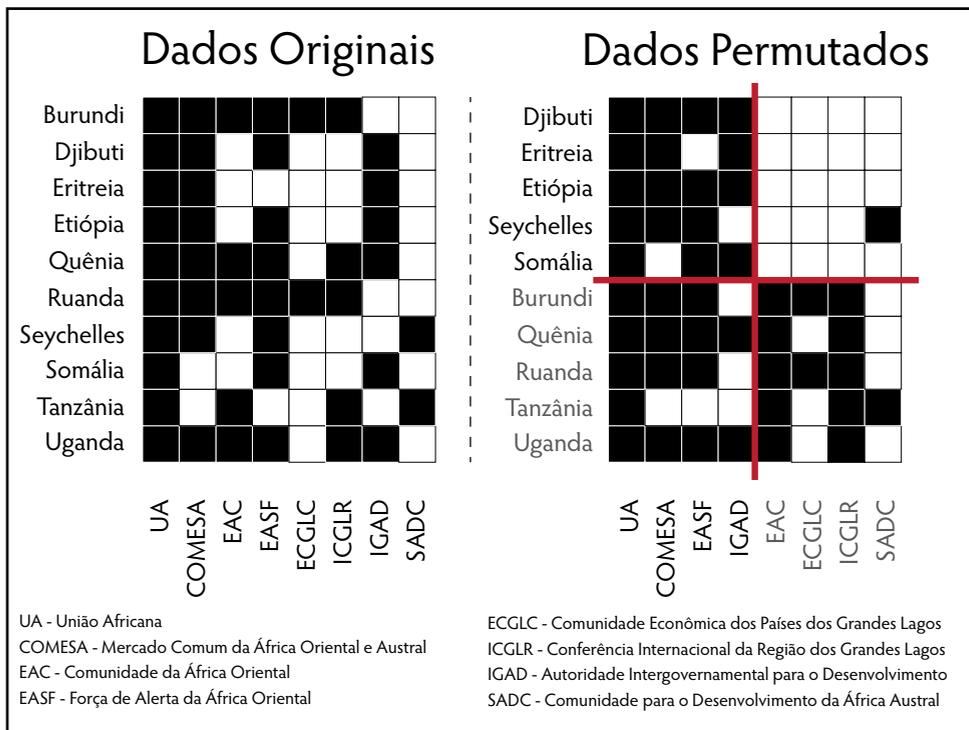
A condução de operações de estado-maior em um ambiente aberto, sem barreiras físicas, incentivou o diálogo e o intercâmbio de ideias entre as células. No decorrer das discussões, a liderança da “Colmeia” reconheceu a necessidade de compreender e alinhar atividades, exercícios e conferências em toda a região do Chifre da África, com o objetivo de criar um quadro operacional comum geral (*common operating picture* — COP) de cooperação em segurança no TO. Cada célula de ação de fusão criou um quadro operacional comum específico para seu respectivo país, com base nas atividades de cooperação em segurança no TO e interações da CJTF-HOA com os principais líderes locais. Entretanto, esses quadros continham apenas um pequeno subconjunto das atividades de defesa, diplomacia e desenvolvimento que ocorriam por toda a África Oriental. Esses quadros operacionais comuns eram bilaterais em função da natureza das interações entre os integrantes norte-americanos da equipe e cada país da África Oriental. Portanto, o panorama geral de cooperação em segurança no TO não estava sendo captado, levando à possibilidade de perda de oportunidades ou duplicação de esforços.

Com o objetivo de remediar esse problema, a CJTF-HOA realizou a Conferência de Planejamento da Cooperação em Segurança no Teatro de Operações da África Oriental em janeiro de 2015, reunindo representantes do USAFRICOM e seus componentes, do Departamento de Estado dos EUA, da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional e do meio acadêmico<sup>16</sup>. Esse fórum de colaboração alinhou atividades complementares do governo dos EUA por toda a África Oriental, mediante uma combinação de apresentações estruturadas e diálogo aberto. O evento promoveu o planejamento da cooperação em segurança no TO para todos os envolvidos. Reforçou a segurança regional ao oferecer um entendimento da diplomacia, ao mesmo tempo que identificou e mitigou deficiências nas capacidades dos parceiros com respeito à defesa e ao desenvolvimento, a partir de uma perspectiva regional. As avaliações fornecidas pelos participantes demonstraram que a conferência foi um sucesso. O evento culminou com o dia de visitantes ilustres, quando embaixadores dos EUA, encarregados de negócios e subchefes de missão de toda a região se reuniram para discutir questões e soluções para uma África Oriental segura.

### **Exploração de Interesses em Comum: Seção de Sincronização Regional**

Ao preparar-se para a Conferência de Planejamento da Cooperação em Segurança no Teatro de Operações da África Oriental, a CJTF-HOA começou a reconhecer a importância de entender as coalizões regionais às quais diversos países africanos pertencem. Por exemplo, todos os países localizados na A Op da CJTF-HOA pertencem à União Africana, uma coalizão que supervisiona o emprego de mantenedores da paz burundineses, djibutienses, etíopes, quenianos e ugandenses na Somália. A União Africana é uma entidade regional com considerável influência, ligando seus integrantes por meio de iniciativas e acordos. Da mesma forma, Burundi, Quênia, Ruanda, Tanzânia e Uganda formam a Comunidade da África Oriental, uma organização que “visa a ampliar e aprofundar a cooperação entre Estados parceiros nos campos político, econômico e social, entre outros”<sup>17</sup>.

Na qualidade de entidade regional, a Comunidade da África Oriental promove os interesses em comum de



**Figura 3 – Organizações Regionais e Países Membros**

seus países membros. Compreender sua missão proporciona um inestimável entendimento sobre a região. Ao considerar esses vínculos regionais, a liderança da CJTF-HOA se deu conta de que ter um conjunto de relacionamentos bilaterais entre os EUA e cada nação não seria suficiente, ou eficiente, para apoiar seus parceiros militares africanos, porque as diferentes Forças Armadas não atuavam de forma independente com respeito a questões de segurança que atravessavam fronteiras.

Ao perceber a importância dos relacionamentos dentro das várias coalizões e organizações africanas, a liderança da CJTF-HOA começou a estudá-los. Essas organizações regionais são apresentadas visualmente na matriz da esquerda, na figura 3, em que o quadrado preenchido indica que o país da linha correspondente faz parte da organização especificada na coluna. Por exemplo, ao analisar a primeira linha (que corresponde a Burundi), todas as colunas foram selecionadas, com exceção das duas últimas (IGAD e SADC), indicando que aquele país integra apenas as primeiras seis organizações regionais.

Embora a filiação a uma mesma organização já seja algo interessante, fazer parte de várias organizações ao mesmo tempo chama ainda mais a atenção, porque implica um alinhamento mais próximo entre os países

em questão. A título de ilustração, a matriz da direita, na figura 3, apresenta os dados originais (ou reordenados) com base nos resultados do modelo de blocos (*blockmodeling*) — um método analítico da sociologia computacional destinado a identificar as estruturas ocultas das redes<sup>18</sup>. Embora os detalhes dessa análise estejam além do escopo deste artigo, vale ressaltar um importante resultado. Especificamente, todos os países situados na A Op da CJTF-HOA estão vinculados, de modo geral, pela União

Africana, pelo Mercado Comum da África Oriental e Austral, pela Comunidade da África Oriental e pela Autoridade Intergovernamental para o Desenvolvimento. Os Estados do sudoeste (Burundi, Quênia, Ruanda, Tanzânia e Uganda) compartilham outras filiações que indicam a existência de um bloco sub-regional. Tratar a A Op como um todo não levaria em consideração essa nuance. Será importante entender esse alinhamento sub-regional subjacente, quando os planejadores da CJTF-HOA desejarem criar atividades multilaterais de cooperação em segurança no TO para produzir efeitos regionais.

Por isso, a CJTF-HOA criou a Seção de Sincronização Regional (*Regional Synchronization Branch — RSB*), para atuar junto às células de ação de fusão dos diferentes países e utilizar os relacionamentos já estabelecidos na região. Para reforçar a interação com seus parceiros europeus, a liderança da CJTF-HOA designou um oficial britânico para chefiar a Seção de Sincronização Regional, com o apoio de oficiais de ligação estrangeiros e de outros integrantes do estado-maior do quartel-general. Essa Seção busca entender e interagir com organizações regionais dentro da A Op, ajudando a configurar as atividades bilaterais de cooperação em segurança no TO a fim de obter efeitos

regionais. Os países formam especialistas para instruir seus próprios militares (formação de multiplicadores), assim como militares de países vizinhos. A Seção de Sincronização Regional incentiva os parceiros da coalizão atuantes na região (ex.: Equipe Britânica de Apoio à Paz – África Oriental) a utilizarem programas de instrução semelhantes ao treinarem as Forças Armadas de países individuais. Trabalhar continuamente para fortalecer as organizações regionais existentes, compostas por países da África Oriental, é algo essencial para a segurança e estabilidade, e a CJTF-HOA está comprometida com esse esforço.

## Ampliação do Problema: Uma Abordagem Multilateral

As células de ação de fusão dos diferentes países e a Seção de Sincronização Regional reconhecem que, para cumprir a missão da CJTF-HOA e implementar a estratégia de segurança de longo prazo dos EUA, é preciso atuar através de fronteiras e de maneira multilateral. Entretanto, as autoridades legais e fiscais norte-americanas que regem as atividades de cooperação em segurança no TO da África Oriental atualmente são bilaterais, o que limita a habilidade da CJTF-HOA para estabelecer capacidades interoperáveis na região. As interações de país a país são apenas um componente das iniciativas mais amplas necessárias para continuar a promover a defesa, a diplomacia e o desenvolvimento por toda a África Oriental.

Assim, os EUA precisam desenvolver uma abordagem regional complementar com respeito à diplomacia e à cooperação em segurança, com autoridades legais e fiscais, que permitam a alocação direta dos recursos relevantes a organizações multinacionais e à capacitação e adestramento multinacional em manutenção da paz. Essa assertiva é endossada pelo Presidente Obama na Diretriz Política Presidencial 23, que preconiza a “coordenação transfronteiriça de programas [e] o apoio a organizações regionais”<sup>19</sup>. Mais recentemente, a necessidade de os EUA estabelecerem autoridades regionais foi o principal tema das discussões de 09 Dez 14 entre a União Africana e o USAFRICOM em Adis Abeba, na Etiópia, durante as quais Grigsby relatou as dificuldades em transferir veículos protegidos contra emboscadas e resistentes a minas a militares ugandenses:

Desde que os primeiros mantenedores da paz ugandenses e burundineses chegaram a

Mogadíço, há uma necessidade premente de viaturas blindadas. O governo dos EUA identificou veículos “protegidos contra emboscadas e resistentes a minas” (MRAP, na sigla em inglês) que não estavam mais sendo utilizados no Afeganistão e os levou para Mogadíço, a fim de transferi-los para a Força de Defesa Popular de Uganda [...]. Entretanto, antes de serem transferidos, precisavam de alguns reparos. Quando tempo acha que isso deveria levar? Um mês? Oito semanas? Um ano? Que tal outro indicador? Mais um militar morto ou ferido? Dois? Vinte? Sinceramente, não tenho como informá-los, hoje, quando esses MRAP ficarão disponíveis, porque os programas do meu governo são concebidos para funcionar da forma bilateral, e enviar esses equipamentos diretamente para Mogadíço — onde são necessários — é território desconhecido [...]. A liderança da Força de Defesa Popular de Uganda está tão frustrada com essa situação que chegou a sugerir que transportemos os MRAP até Uganda — a 900 milhas de distância da frente — onde temos um relacionamento de cooperação em segurança bilateral de longa data, que permite os reparos<sup>20</sup>.

Devido aos esforços sobre-humanos e *ad hoc* do Departamento de Estado e Departamento de Defesa, no final de janeiro de 2015, seis meses após sua chegada em Mogadíço, o governo dos EUA transferiu os MRAP para a Força de Defesa Popular de Uganda. Os MRAP acabaram sendo consertados no local, evitando uma viagem cara e demorada de ida e volta para Uganda. Hoje, esses MRAP estão salvando vidas. Não devia ser tão difícil prestar esse tipo de apoio.

Em palavras simples, conforme as Forças Armadas dos EUA trabalharem com mais frequência junto a coalizões multinacionais regionais às quais não pertençam, a inexistência de autoridades norte-americanas configuradas para permitir o apoio regional representará uma lacuna significativa em capacidades. Até que os EUA estabeleçam autoridades regionais, a CJTF-HOA continuará a trabalhar em prol da segurança e da estabilidade da região por meio dos mecanismos bilaterais existentes, a fim de obter efeitos regionais.

## Conclusão

Entre janeiro de 2014 e abril de 2015, a CJTF-HOA adaptou-se a seu ambiente:

- ◆ A obtenção da segurança na África Oriental dependia da ação unificada entre governos, Forças Armadas e outras entidades e, assim, a CJTF-HOA forjou relacionamentos.
- ◆ A variedade de parceiros da CJTF-HOA e o problema da distância impediram a utilização de soluções padronizadas e do comando e controle em tempo real. Por isso, a CJTF-HOA empregou princípios do Comando de Missão do Exército dos EUA para conduzir a ação unificada.
- ◆ Os desafios de segurança não correspondiam a seções funcionais e, por isso, a CJTF-HOA estabeleceu células de ação de fusão, organizadas em uma estrutura denominada “Colmeia”.
- ◆ A integração de parceiros dificultou o planejamento e, por isso, a CJTF-HOA mudou-se para um ambiente ostensivo.
- ◆ A colaboração demonstrou que, com frequência, as atividades não são sincronizadas e, por isso, a CJTF-HOA reuniu as partes interessadas em uma conferência de planejamento.
- ◆ O foco em atores regionais refletia interesses bilaterais em comum e, por isso, a CJTF-HOA criou a Seção de Sincronização Regional.
- ◆ Embora as ameaças na África Oriental sejam, com frequência, regionais e exijam soluções regionais, as autoridades que regem as atividades de cooperação em segurança no TO são bilaterais, restringindo o apoio dos EUA a organizações multinacionais. Por isso, a CJTF-HOA apoia o estabelecimento de autoridades regionais.

Esses ajustes não fizeram parte de um plano cuidadosamente elaborado. Surgiram na hora, por necessidade, tanto pelo instinto e criatividade quanto pela análise e doutrina. Não obstante, dada a natureza de seu ambiente operacional e missão, a evolução da CJTF-HOA demonstra como os comandantes podem encontrar formas inovadoras de conduzir a ação unificada efetivamente.

Conforme as Forças Armadas dos EUA passarem do conceito *Força Conjunta 2020*, do Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, para “conceitos subordinados, diretrizes de desenvolvimento da Força e doutrina complementar”, não se pode deixar de ressaltar a importância da flexibilidade e do discernimento na aplicação do Comando de Missão<sup>21</sup>. Em particular, diante de um problema complexo, o sucesso, com frequência, não decorre da aplicação do melhor modelo, taxonomia ou diagrama esquemático existente, e sim da criação de uma boa solução, feita sob medida para o ambiente em questão. O conceito fundamental *Força Conjunta 2020* afirma isso ao estipular que “a padronização pode levar a uma menor diversidade, menor flexibilidade, menor versatilidade e, por fim, menor efetividade”<sup>22</sup>. Assim, generalizar demais as adaptações da CJTF-HOA gera riscos. É o processo de adaptação, e não as adaptações em si, que merece maior consideração. Diante de um futuro caracterizado pela crescente incerteza e por ameaças mutáveis, é preciso que saibamos nos adaptar bem. ■

*Este artigo apresenta os pontos de vista dos autores e não reflete a política do USAFRICOM, do Departamento de Defesa, do Departamento de Estado ou do Governo dos EUA.*

*O Gen Bda Wayne W. Grigsby Jr., do Exército dos EUA, foi Comandante da Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África. Serviu, recentemente, como Diretor de Instrução, Subchefe de Operações e Planos (G-3/5/7) do Estado-Maior do Exército dos EUA; Subcomandante de Operações, 1ª Divisão Blindada; e Diretor do Centro de Excelência de Comando de Missão, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel pela Salisbury State University, mestre em Artes e Ciências Militares pela School of Advanced Military Studies e mestre em Estratégia de Segurança Nacional pela National Defense University. Atualmente, é o Comandante da 1ª Divisão de Infantaria, no Forte Riley, Estado do Kansas.*

*O Cel Todd Fox, do Exército dos EUA, é oficial de blindados e ex-Diretor da Seção de Operações e Planejamento (CJ-3/5/7) da Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África. É bacharel em Engenharia Química pela*

*Academia Militar dos EUA, mestre em Gestão de Políticas pela Georgetown University, mestre em Estudos Estratégicos e Segurança Nacional pela Escola de Guerra Naval dos EUA e mestre em Estudos Estratégicos pela Escola de Guerra do Exército dos EUA.*

*O Ten Cel Matthew F. Dabkowski, do Exército dos EUA, é analista de pesquisa operacional. Foi assistente militar do Comandante da Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África. É bacharel em Pesquisa Operacional pela Academia Militar dos EUA e mestre em Engenharia de Sistemas pela University of Arizona.*

*A CF Andrea N. Phelps, Marinha dos EUA, é Oficial da Armada. Dirigiu, anteriormente, a Célula de Fusão da Divisão de Cooperação em Segurança no Teatro de Operações, Força-Tarefa Conjunta Combinada – Chifre da África. É bacharel em Bioquímica pelo Virginia Polytechnic Institute and State University e mestre em Ciências Forenses pela University of Colorado, Colorado Springs.*

## Referências

1. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 10 Sept. 2012), iii, acesso em 9 jun. 2015, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a568490.pdf>.
2. Ibid.
3. Combined Joint Task Force—Horn of Africa, "Mission Statement," 2015, acesso em 6 jun. 2015, <http://www.hoa.africom.mil/>.
4. Ian Dean, "CJTF-HOA Mission: Navy Reserve Plays Vital Role", *The Navy Reservist* (February 2015), p. 18-21, acesso em 9 jun. 2015, <https://www.navyreserve.navy.mil/Pages/TNR.aspx?FolderCID=0x01200084966EE6E836034B9FAE20C792853A61009457ACE7700ABD4489E86FD37160463A&View={96fbac2f-04b-5-491b-98e8-fb47ec45e1fc}&RootFolder=%2FPublications%2F2015&SortField=Test2&SortDir=Asc>.
5. Presidente Barack Obama, "Remarks by the President at the United States Military Academy Commencement Ceremony", 28 May 2014. Acesso em 9 jun. 2015, <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/05/28/remarks-president-united-states-military-academy-commencement-ceremony>.
6. Ibid.
7. Joint Publication (JP) 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: U.S. GPO, 25 Mar. 2013), GL-12.
8. U.S. Department of State, U.S. Department of State Foreign Affairs Manual Volume 2 Handbook 2: *Post Management Organization Handbook*, 2 FAH-2 H-100, 18 July 2014, p. 1, acesso em 9 jun. 2015, <http://www.state.gov/documents/organization/89604.pdf>.
9. Ibid., p. 3.
10. É desafiador negociar a alocação de mais efetivos militares externos nas embaixadas em virtude de restrições de espaço e considerações relacionadas à cadeia de comando, especialmente quando enquadradas na seguinte diretriz do Departamento de Estado dos EUA: National Security Decision Directive 38, "Staffing at Diplomatic Missions and Their Overseas Constituent Posts", 26 Apr. 2005, Acesso em 9 jun. 2015, <http://www.state.gov/m/pri/nsdd/45148.htm>.
11. African Union Mission In Somalia (AMISOM), "AMISOM Mandate", 2015, AMISOM website, acesso em 9 Jun. 2015, <http://amisom-au.org/amisom-mandate>. AMISOM é uma operação de manutenção da paz ativa, com uma missão que inclui "reduzir a ameaça apresentada pelo grupo Al Shabaab ... [e] estabelecer condições para uma governança efetiva e legítima na Somália".
12. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 2.
13. CJCS, *Capstone Concept*, p. 6.
14. Ibid.
15. Wayne W. Grigsby Jr., Mark E. Johnson, Ed Ledford, John Callery, Paul P. Smith Jr., Michael Rothstein e Gail Fisher, "Cross-Functional Team Staff Structure in the Afghanistan Counterinsurgency", *Army* 62(6)(June 2012), 35-38, acesso em 6 jun. 2015, [https://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Grigsby2\\_0612.pdf](https://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Grigsby2_0612.pdf).
16. Carlin Leslie, "Bilateral Efforts to Achieve Regional Effects", 26 Jan. 2015, acesso em 9 jun. 2015, <http://www.hoa.africom.mil/story/10576/bilateral-efforts-to-achieve-regional-effects>.
17. East African Community Corporate Communications and Public Affairs Department, "About EAC", acesso em 11 jun. 2015, [http://www.eac.int/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=53](http://www.eac.int/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=53).
18. Stanley Wasserman e Katherine Faust, *Social Network Analysis: Methods and Applications* (New York: Cambridge University Press, 1994).
19. White House Office of the Press Secretary, "Fact Sheet: U.S. Security Sector Assistance Policy", 5 Apr. 2013, acesso em 9 jun. 2015, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/04/05/fact-sheet-us-security-sector-assistance-policy>.
20. Wayne W. Grigsby Jr., "Opening Remarks at AU/USAFRI-COM Staff Talks" (African Union, Addis Ababa, Ethiopia, 9 Dec. 2014).
21. CJCS, *Capstone Concept*, p. 1.
22. Ibid., p. 15.



Visão panorâmica de reunião do Conselho de Segurança sobre a situação em Guiné-Bissau, 28 Ago15, Nações Unidas, Nova York.

ONU/Rick Bajornas

# A Reforma do Conselho de Segurança da ONU

## Visão de Mundo e Narrativas do Brasil

Eduarda Passarelli Hamann

*Esta é uma versão revisada e atualizada da Nota Estratégica nr 17, do instituto Igarapé, publicada em maio de 2015.*

O ano de 2015 marca o 70º aniversário da Organização das Nações Unidas (ONU). Com isso, ganham força os já existentes debates sobre a adequação do Sistema ONU à realidade e às necessidades do século XXI, com destaque para a reforma do Conselho de Segurança (CSNU), o principal responsável pela manutenção da paz e da segurança internacional. O efetivo avançar do tema, porém, tem sido debatido em reuniões fechadas e por um grupo restrito de profissionais, em geral representantes de governos e da ONU. Se, por um lado, o imperativo da transparência e a urgente necessidade de democratização começam a pressionar por maior abertura, por outro, é também fundamental que a sociedade civil volte as suas atenções ao debate, expanda e aprofunde o seu próprio conhecimento sobre o assunto e participe mais ativamente dessas relevantes discussões.

Este artigo é, portanto, uma contribuição do Instituto Igarapé às reflexões sobre tal questão. A pesquisa realizada sobre a reforma do CSNU a partir de uma perspectiva brasileira demonstrou que:

1. É preciso fazer uma contextualização histórica e ampliada da demanda do Brasil pela reforma do sistema internacional contemporâneo a fim de entender o pleito pelo assento permanente no CSNU.
2. Na política externa brasileira, existe uma variação entre, de um lado, aceitar o desempenho de papéis na “periferia” e, do outro, promover o engajamento mais ativo do país e em questões cruciais à paz e à segurança internacional.
3. Verificou-se uma tendência geral, com altos e baixos, de defender a revisão da ordem mundial e de ali desempenhar um papel mais proeminente.
4. O Brasil tem frágeis credenciais de *hard power*, sobretudo se comparado a seus aliados na demanda pela reforma do CSNU (membros do “Grupo dos 4”) ou de outros arranjos, como o BRICS — e isso enfraquece a sua posição. Ao mesmo tempo, o país tem fortes credenciais de *soft power* e deveria explorá-la de maneira mais articulada na área da paz e segurança internacional.
5. É altamente recomendável que o governo promova gestões efetivas junto a atores domésticos chave diante da histórica oportunidade para a reforma que se

apresenta hoje no plano internacional e que encontre um meio-termo ou combinação entre o robusto *soft power* e o suave *hard power* a fim de fazer ecoar seus interesses e preferências no atual processo de reforma.

Para compartilhar os resultados da pesquisa e bem desenvolver os argumentos, o texto está organizado em quatro partes. Na seção 1, contextualiza-se a estratégia brasileira pela reforma do CSNU como parte de uma visão de mundo, cunhada pelo Brasil, na qual estão presentes novas narrativas para a reorganização — ou recriação — da ordem global. A seção 2 identifica alguns padrões na tentativa de promover a implementação desta visão; algo que, nos últimos 30 anos, pelo menos, tem sido caracterizado por “altos” e “baixos” e que depende em larga medida de um alinhamento específico de conjunturas internacionais e domésticas, ou seja, não é regular. Na seção 3, serão discutidas algumas das credenciais do Brasil para justificar o argumento de que, na nova ordem mundial, o país deve assumir papéis mais centrais e relevantes, sobretudo na construção das macronarrativas sobre paz e segurança internacional. Por fim, a última seção elenca alguns dos desafios que requerem maior atenção do Estado brasileiro, no curto e médio prazos, a fim de fortalecer a proposta do Brasil de aperfeiçoar o sistema e de alcançar, eventualmente, mais espaço em um CSNU reformado.

## A Grande Estratégia: Reforma da Ordem Global

Não é recente o pleito do Brasil por um assento permanente no órgão responsável por assuntos de paz e segurança internacional, em uma organização de cunho universal. São cerca de cem anos de uma espécie de “campanha permanente”<sup>1</sup>, como se verá a seguir.

O Brasil foi o único da América Latina e Caribe a participar das duas Guerras Mundiais do século XX<sup>2</sup>. Embora os números não sejam impressionantes<sup>3</sup>, trata-se de um engajamento significativo, em uma época com cerca de 50 Estados constituídos e com grandes desafios relacionados ao desdobramento e à manutenção das tropas do outro lado do Atlântico.

Nos anos 1920, em virtude da participação na Primeira Guerra, e já no âmbito da Liga das Nações (1919-1946<sup>4</sup>), o país pleiteou um assento definitivo no Conselho Permanente desta organização. O sistema de votação daquele órgão conferia o poder de veto a *todos* os membros, permanentes ou não. E o Brasil recorreu a

este poder, em 1926, para vetar a entrada da Alemanha como membro permanente — categoria à qual almejava. Como consequência, tornou-se alto demais o custo político de o Brasil permanecer na Liga, fazendo com que se optasse por seu desligamento<sup>5</sup>. Na época, houve um desentendimento entre o Presidente da República, Arthur Bernardes, e o Representante Permanente do Brasil junto à Liga, Afrânio de Melo Franco, a respeito do comportamento que o Brasil deveria seguir<sup>6</sup>.

Em seguida, já na década de 1940 e após enviar tropas para a Segunda Guerra Mundial, o Brasil repetiu a sua demanda no âmbito das negociações que dariam origem, em 1945, à ONU. Há, por exemplo, registros de um telegrama de 1944, enviado por um encarregado de negócios norte-americano, residente no Brasil, ao Secretário de Estado dos Estados Unidos da América (EUA). Ali constava a observação explícita de que o governo brasileiro esperava obter o assento permanente na nova organização, mas, se isso não fosse possível, o país talvez se contentasse em receber os primeiros assentos não permanentes<sup>7</sup>.

Não houve campanha pela reforma do CSNU na República Liberal (1945-1964) nem no auge do regime militar (1964-1985)<sup>8</sup>. Somente no final dos anos 1980 e início dos anos 1990 é que ganha renovado ânimo o pleito pela reforma do CSNU e pelo assento permanente por parte do Brasil. As raízes dessa nova guinada encontram-se nos anos 1960, mais precisamente na formação de um grupo específico de diplomatas. Trata-se de uma configuração do pensamento diplomático brasileiro que encontra inspiração em João Augusto de Araújo Castro e Antonio Francisco Azeredo da Silveira, por exemplo, e que culminou com o exercício pelo Brasil de dois mandatos praticamente consecutivos no CSNU (1963-1964 e 1967-1968).

Tal entusiasmo reverbera até hoje nas visões de mundo de alguns diplomatas seniores, como os Embaixadores Celso Amorim e Antônio Patriota. Embora não sejam da mesma geração, têm em comum, entre outros aspectos, a posição de que a demanda pela cadeira permanente tem explicações mais profundas do que a mera busca por prestígio. Tal visão engloba também os anseios por uma participação proativa no sistema internacional, de maneira a influenciar e/ou efetivamente criar as regras do jogo, que definam não só os atores (quem são e quantos são), como também os seus comportamentos<sup>9</sup>.

Em outras palavras, o Brasil também quer elaborar

normas, e não simplesmente acatá-las. O país tem condições de ser um *norm maker* e não apenas um *norm taker*<sup>10</sup>. Assim, é importante pressionar ou elaborar novas macronarrativas, no sentido de promover uma ordem mundial baseada em normas e princípios que: (1) não contrariem o interesse nacional; (2) sejam relevantes para a política externa brasileira; e (3) garantam o reconhecimento do Brasil como país que produz e distribui bens públicos globais (a exemplo da paz e segurança internacional).

## Implementando a Estratégia com Altos e Baixos

Para avançar a estratégia, o argumento brasileiro baseia-se em duas vertentes. No primeiro momento, defende-se que as atuais estruturas globais estão sedimentadas em uma ordem anacrônica, com baixa representação dos atuais atores relevantes e com instrumentos inadequados ao século XXI. Como consequência, as instituições existentes estão em grande medida desprovidas de eficácia, legitimidade e credibilidade. No segundo momento, o Brasil apresentar-se-ia como candidato detentor das credenciais adequadas para o cumprimento de um papel mais ativo, com representatividade e legitimidade, na nova ordem mundial.

Nas últimas três décadas, pelo menos, a implementação desta visão de mundo passou por claros períodos de altos e baixos, que dependeram de uma confluência de fatores internacionais (a evidente oportunidade para a reforma) e domésticos (o interesse político da capital, alinhado com a Delegação do Brasil junto à ONU). Mais especificamente, os períodos de “alta” ganharam força não só quando a oportunidade externa se fez presente, o que seria esperado, mas também quando houve um explícito interesse da capital em temas de paz e segurança internacional (Presidência da República e Ministro das Relações Exteriores).

Os anos 1990 são considerados um período de “baixa”. O presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e seu Ministro de Relações Exteriores, Luiz Felipe Lampreia (1995-2001), não se entusiasmassem por temas de segurança. Em Nova York, porém, o então Representante Permanente (RP), Embaixador Celso Amorim, defendia com firmeza posições por uma reforma estrutural do Sistema ONU<sup>11</sup>. A distância entre capital e representação na ONU ficou mais evidente em 1997, quando Kofi Annan foi nomeado ao cargo de



Representante do Brasil assina a Carta das Nações Unidas (São Francisco, 26 Jun 1945).

ONU/McLain

Secretário-Geral e trouxe consigo a bandeira da reforma. Isso levou a novas discussões sobre a revisão do Sistema, mas, a despeito da enfática abordagem do RP, o Brasil não participou de forma mais ativa do processo devido à ausência de apoio político na capital. Isso não é o mesmo que dizer que a Presidência e o Ministro eram contrários à reforma ou que o RP defendia em Nova York uma posição diferente da posição do governo brasileiro.

A época de maior engajamento com esses temas foram os anos 2000<sup>12</sup>. Durante o governo Lula (2003-2010), graças ao empenho político de Brasília, foi possível apoiar a revisão do arcabouço de paz e segurança internacional com influentes debates e novos arranjos que contavam com participação ativa do Brasil.

Havia um espaço para reforma no plano internacional. Houve avanços no nível global, com a criação da Comissão de Consolidação da Paz (2005)<sup>13</sup> e discussões concretas sobre a reforma do CSNU (2009), e também no nível regional, com a concepção da União das Nações Sul-Americanas - UNASUL (2008). Na mesma década,

outras organizações internacionais passaram por importantes processos de revisões e questionamentos, sendo relevante o exemplo das instituições de Bretton Woods. Entre os arranjos criados e integrados pelo Brasil, destacam-se dois: (1) o “Grupo dos 4” (G4), iniciado em 2004 e integrado por Alemanha, Brasil, Índia e Japão, unidos pelo interesse de reformar o CSNU; e (2) o “BRICS”, concebido em 2001, fundado em 2008 e hoje integrado por África do Sul, Brasil, China, Índia e Rússia, que estão unidos pelos altos índices de crescimento econômico do início dos anos 2000. Apesar das diferenças, compartilham, além de membros, o desejo de promover leituras alternativas da ordem global em determinados temas e sob circunstâncias de interesse mútuo.

Hoje, há novo espaço para reforma, com a chegada do 70º aniversário da ONU em outubro de 2015. Ainda assim, o governo brasileiro, na atual administração (2011-2014 e 2015-), não demonstrou até o momento qualquer interesse por questões de paz e segurança internacional, concentrando a sua energia e seus recursos

em assuntos comerciais e financeiros<sup>14</sup>. O mandato de Dilma Rousseff foi renovado até 2018 e, como consequência, é possível ou até mesmo provável que se mantenha a agenda não favorável a temas de segurança. A dinâmica atual talvez seja alterada pelo trabalho do Ministro Mauro Vieira, nomeado em janeiro de 2015 para a pasta das Relações Exteriores. De qualquer forma, há um alto grau de pessimismo no ar, sobretudo no âmbito doméstico, quanto à possibilidade de se retomar os anseios de reforma, apesar da inescapável oportunidade internacional apresentada em 2015.

Soma-se a isso um componente político-diplomático de âmbito regional. A lista do rodízio do *Latin American and Caribbean Group* (GRULAC) já está negociada e prevê os seguintes países para as próximas campanhas para membros não permanentes: Uruguai (2016-2017), Bolívia (2017-2018), Peru (2018-2019) e República Dominicana (2019-2020)<sup>15</sup>. Segundo esses cálculos, caso a situação atual se mantenha — e há chances razoáveis para tanto — o Brasil só teria

chances de assumir, caso eleito, o mandato em 2020-2021. Entrevistas recentes, porém, sugerem um cenário ainda pior, segundo o qual a nova campanha do Brasil para o CSNU só ocorreria em 2030. Neste cenário, o Brasil ficaria ausente do Conselho por 19 anos consecutivos, algo só verificado durante o regime militar<sup>16</sup>.

O Ministro das Relações Exteriores está diante de enormes desafios orçamentários e institucionais. Além disso, sofre grande pressão (inclusive de seus próprios diplomatas) para retomar as rédeas da política exterior — não nos moldes da política “altiva e ativa” da era Lula, o que é impossível devido a limitações financeiras e restrições político-burocráticas, mas que pelo menos devolva ao Brasil parte do prestígio dilapidado nos últimos três anos.

Enquanto isso, o Embaixador Antonio Patriota continua a trabalhar pela reforma, já como Representante Permanente (RP) do Brasil junto à ONU. Continuou o que fazia antes, de certa forma. Quando chefiou o Itamaraty (2011-2013), por exemplo, organizou um



Cerimônia promovida pela MINUSTAH celebra o Dia dos *Peacekeepers* com soldados brasileiros (Porto Príncipe, 29 Mai 2013).

ONU/Audrey Gaillot

importante evento sobre a reforma do CSNU no Brasil (Praia do Forte, 2013), com ampla e inédita participação da sociedade civil. Em 2014, já como RP em Nova York, integrou o seletivo grupo de Embaixadores que assessorava o então Presidente da AGNU, Embaixador John Ash, durante a 68ª sessão, no processo pelo avanço da reforma<sup>17</sup>.

Ainda assim, a Presidência permanece alheia às pressões internas e internacionais e às evidentes oportunidades de influenciar a reforma da ONU — não só do CSNU, cujo avanço não é tão evidente, mas também de outros importantes processos e órgãos cuja revisão se faz em 2015, a exemplo das operações de paz e atividades de consolidação da paz. A análise das dinâmicas anteriores entre Brasília e Nova York demonstra que, apesar dos esforços da última, sempre prevalece a primeira. Ou seja, a falta de interesse político da capital prevalece justamente porque ali se encontram o cérebro e o coração da política externa.

Caberia, então, perguntar: em períodos de baixa, como o atual, poderia a macronarrativa caminhar apesar da falta de empenho político da Presidência, aproveitando-se do *momentum* internacional? As credenciais de que o Brasil dispõe contribuiriam para mantê-lo no radar das principais iniciativas de reformas e garantiriam, de alguma forma, que o país tenha acesso às mesas de negociação de paz e segurança internacional?

A próxima seção analisa tais credenciais e salienta o grande paradoxo do poder brasileiro.

## Credenciais: o Paradoxo do Poder Brasileiro

O *hard power* é o atributo do poder que prevalece no sistema internacional atual, sobretudo em questões de paz e segurança. Influencia-se o comportamento por meio da coerção, cuja materialidade manifesta-se nas dimensões militar e econômica. O paradoxo do poder brasileiro consiste em manter e promover um suave *hard power* paralelo a um robusto *soft power*<sup>18</sup>.

### Suave *hard power*

No quesito *hard power* (poder militar e econômico), o Brasil não desfruta de boa posição em termos absolutos nem em termos relativos. Nem mesmo quando se considera apenas os seus aliados do G4 ou do BRICS.

Em termos militares, o país simplesmente não dispõe dos recursos tradicionais de poder. Pelo volume

de suas forças armadas, o Brasil alcança a 28ª posição mundial: são cerca de 300 mil militares das três forças, para uma população de 200 milhões de pessoas. Seus investimentos na área equivalem a 1,5% do PIB, por ano — uma constante que se manteve nos últimos dez anos e que hoje deixa o país na 66ª posição<sup>19</sup>.

Atualmente, há cerca de 1.300 soldados brasileiros desdobrados em operações de paz da ONU<sup>20</sup>, o que corresponde a 0,43% de todo o efetivo militar do país. Esse contingente coloca o Brasil em 23º lugar no *ranking* da ONU, por contribuir com apenas 1,22% do total do pessoal uniformizado desdobrado<sup>21</sup>.

Em termos econômicos, o Brasil não apresenta crescimento sustentável nem faz contribuição significativa para o arcabouço de paz e segurança internacional. Em janeiro de 2015, na cúpula de Davos, o Ministro da Fazenda admitiu que a economia estivesse estagnada<sup>22</sup>.

A contribuição financeira para assuntos de paz e segurança do Sistema ONU ocorre em duas frentes, pelo menos: o aporte ao orçamento para missões de paz da ONU<sup>23</sup>, que inclui tanto as contribuições obrigatórias como as voluntárias, e o valor investido no treinamento e no desdobramento de tropas em missões de paz, que não é totalmente reembolsado pela ONU.

Quanto às contribuições ao orçamento das missões de paz, em 2012, o país contribuía com 0,3222% do total. O cálculo é baseado em critérios objetivos, definidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU), em grande medida relacionados ao desempenho econômico de cada Estado-membro nos anos anteriores, com indicadores como renda per capita, tamanho da dívida externa, entre outros<sup>24</sup>. Não fica, portanto, à mercê da vontade política de cada Estado-membro. Assim, devido ao avanço do produto interno bruto do Brasil, o valor da contribuição brasileira aumentou em cerca de 80% no biênio 2014/2015, passando para 0,5868%. Isso fez com que o país saltasse da 28ª para a 21ª posição. Entretanto, a despeito do progresso em termos de cálculos, desde 2012 o Brasil não remete boa parte de suas contribuições obrigatórias ao Sistema ONU. Hoje, a dívida alcança 87 milhões de dólares norte-americanos somente para o orçamento das missões de paz. Ao orçamento regular da ONU, que cobre também as missões políticas especiais, o país deve 76,8 milhões de dólares<sup>25</sup>. Tal situação, se persistir, poderá eventualmente levar à suspensão do direito de voto do Brasil na AGNU, como dispõe o Artigo 19 da Carta<sup>26</sup>.

RANKING	ESTADO-MEMBRO	TOTAL	PORCENTAGEM DO TOTAL (%)
1	Bangladesh	9.398	8,84
2	Etiópia	8.309	7,82
3	Índia	7.960	7,49
4	Paquistão	7.665	7,21
5	Ruanda	5.600	5,27
6	Nepal	5.332	5,02
7	Senegal	3.613	3,40
8	China	3.078	2,89
9	Gana	3.070	2,89
10	Nigéria	2.936	2,76
(...)			
14	África do Sul	2.173	2
(...)			
<b>23</b>	<b>Brasil</b>	<b>1.296</b>	<b>1,22</b>
(...)			
54	Japão	272	0,26
(...)			
60	Alemanha	175	0,16
(...)			
77	Rússia	76	0,07

Nota: Há 106.286 militares e policiais com o capacete azul (31/07/2015).  
Fonte: ONU/DPKOc 2015.

### **Tabela 1 – Países contribuintes de militares e policiais para as operações de paz da ONU (seleção: top 10 e aliados do Brasil no G4 e no BRICS).**

Também é importante incluir nesses cálculos os subsídios que o governo brasileiro concedeu ao preparo, desdobramento e desmobilização de seus militares em operações de paz da ONU. A missão da ONU no Haiti (MINUSTAH), que representa o maior engajamento da história do Brasil em termos de volume de tropas e tempo em missão, custou aos cofres públicos

pouco mais de R\$ 2.1 bilhões, em 10 anos. Segundo o Ministério da Defesa, cerca de 35% desse valor teriam sido reembolsados pela ONU<sup>27</sup>.

O *hard power* do Brasil parece ainda mais “suave” quando comparado com o de seus aliados na busca pela reforma do CSNU, os integrantes do G4. O mesmo argumento é válido para os parceiros do BRICS, à exceção da África do Sul.

As tabelas 1 e 2 demonstram que, em termos militares e em termos econômicos, as contribuições do Brasil colocam o país em torno da 22ª posição do *ranking* mundial. Os demais parceiros variam de posição a depender de seus interesses e capacidades. A Índia fica atrás em termos de contribuições financeiras diretas (36º), mas não deixa a desejar em termos de contribuição com tropas (3º). A relação é oposta para parceiros mais ricos como Alemanha e Japão, que estão no topo do *ranking* financeiro, mas mal contribuem com tropas para as missões da ONU, até mesmo por limitações legais decorrentes da Segunda Guerra. O Brasil, porém, em ambos os *rankings*, mantém posições nada confortáveis para quem almeja mais voz e mais espaço no sistema internacional de paz e segurança.

De qualquer maneira, segundo o argumento brasileiro, o *hard power* representaria apenas uma parte daquilo que é relevante, inclusive para assuntos de paz e segurança. Maior atenção deve ser conferida ao *soft power*. Trata-se de um argumento bastante conveniente para um país que quer se manter relevante, mas que apresenta, nas operações de paz, frágeis capacidades militar e econômica não só em termos absolutos, como também em termos relativos. Contudo, é um argumento que, na experiência recente, gerou frutos para o país, como se verá a seguir.

**Robusto *soft power***

A limitada capacidade material — resultante de uma escolha política ou da falta de planejamento estratégico —, junto com o desejo de se manter relevante no

RANKING	ESTADO-MEMBRO	PORCENTAGEM DO TOTAL
1	Estados Unidos	28,3626
2	Japão	10,8330
3	França	7,2105
4	Alemanha	7,1410
5	Reino Unido	6,6768
6	China	6,6368
7	Itália	4,4480
8	Rússia	3,1431
9	Canadá	2,9840
10	Espanha	2,9730
(...)		
21	Brasil	0,5868
(...)		
36	Índia	0,1332
(...)		
44	África do Sul	0,0744

Nota: O orçamento das operações de paz para 2014-2015 é de aprox. 8 bilhões de dólares.  
Fontes: ONU/AGNU 2012 e ONU/DPKO 2015a.

**Tabela 2 – Financiadores do orçamento das operações de paz em 2014-2015 (seleção: top 10, mais aliados do Brasil nos arranjos do G4 e BRICS)**



O Gen Div Carlos Alberto dos Santos Cruz (no centro, à esquerda), Comandante da Força Militar da Missão de Estabilização das Nações Unidas na República Democrática do Congo (MONUSCO), fala ao Conselho de Segurança durante reunião sobre as operações de manutenção da paz. À sua esquerda está o Gen Div Muhammad Iqbal Asi, Comandante da Força Militar da Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim (UNOCI), 26 Jun 13, Nova York, Nações Unidas.

ONU/Devra Berkowitz

plano internacional acabam por tonificar o argumento do Brasil de que o importante mesmo seria o aspecto brando do poder, ou o *soft power*. Entende-se por *soft power* a capacidade de fazer alguém querer o que se quer e de alcançar um resultado que se almeja sem recorrer a punições (*sticks*) e incentivos (*carrots*)<sup>28</sup>. Em outras palavras, trata-se da persuasão, que se manifesta por meio de palavras ou atos simbólicos, para influenciar determinados resultados de modo que fiquem mais alinhados, ou pelo menos não sejam contrários, a certos interesses.

Apesar de relativamente abstrato e difícil de mensurar, há maneiras de identificar o exercício e o impacto do *soft power*, ainda que não haja necessária relação de causalidade entre determinados atos e os efeitos verificados na prática. No campo da paz e segurança, destacam-se pelo menos dois aspectos que contribuem para a construção de uma imagem positiva do Brasil e assim reforçam a capacidade do país de influenciar

normas e comportamentos sem recorrer a punições ou incentivos. São eles: (1) a preocupação com a qualidade do serviço militar antes e durante o engajamento com as missões de paz da ONU; e (2) a capacidade político-diplomática de manter, ao mesmo tempo, um diálogo aberto e construtivo com o Norte e de desempenhar papéis de liderança compartilhada no Sul Global. Tal situação, não necessariamente articulada pelos sucessivos governos, acaba por levar ou reforçar uma série de resultados positivos ao país.

No que se refere ao primeiro aspecto, há evidente preocupação com a qualidade das ações militares antes ou durante a atuação em missões de paz. Os militares são selecionados a partir de um grupo de voluntários e passam por quatro meses de treinamento específico para as missões de paz, ainda antes do desdobramento. Uma vez no terreno, a tropa se engaja com atividades militares tradicionais, a exemplo das patrulhas ou das operações com eventual uso da força letal, e também

com ações de desenvolvimento, a exemplo do concerto de paredes de escolas e hospitais, pavimentação de ruas e jogos de vôlei ou futebol com a população local. Essa dualidade do “braço forte e mão amiga”<sup>29</sup> contribui para a conquista de “corações e mentes” e facilita o planejamento e a execução das operações, a partir da confiança da população e da consequente inteligência que passa a ser obtida mais facilmente.

No terreno, os militares brasileiros submetem-se a rigorosas regras de comportamento, mesmo durante o período de arejamento, a fim de evitar problemas que venham a comprometer o cumprimento do mandato ou a reputação do país e da ONU. Os números da Justiça Militar ajudam a entender o resultado da disciplina. Desde 2004, foram instaurados apenas 44 inquéritos policiais militares sobre a atuação dos cerca de 30 mil *peacekeepers* brasileiros que passaram pela missão no Haiti em 10 anos. Destes, somente cinco efetivamente foram convertidos em processos, tendo havido *uma* única condenação: prática do crime de oposição à ordem de sentinela<sup>30</sup>, ou seja, um crime militar de baixo teor ofensivo.

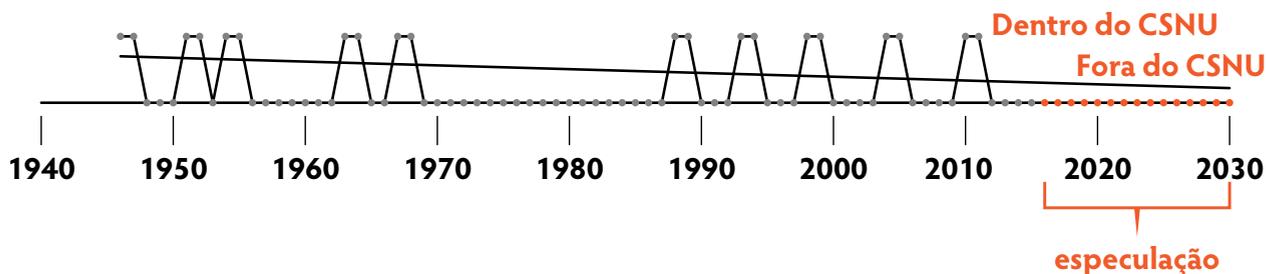
A preocupação com a qualidade e a disciplina levam a um resultado positivo que compensa, de certa forma, o suave *hard power*. A principal manifestação dessa conquista é que, pela primeira vez, há cinco oficiais-generais brasileiros em cargos relevantes à paz e segurança no Sistema ONU<sup>31</sup>. O país nunca esteve tão bem representado, e em tão alto nível, em termos militares.

No que se refere ao diálogo com países tanto do Norte como do Sul, isso ocorre há pelo menos cem anos, com a II Conferência de Haia, em 1907, e a Liga das Nações, criada em 1919. O país tem conseguido representar e liderar boa parte do Sul através da

capacidade de produzir e/ou gerenciar bens públicos globais, como paz, segurança e desenvolvimento. Além do diálogo, outros fatores indiretos, associados ao *soft power* do Brasil, também contribuem para fazer avançar o seu interesse, a exemplo das principais manifestações culturais e artísticas do país, que incluem o futebol, música, dança, tolerância religiosa, novelas e filmes<sup>32</sup>.

O mais importante exemplo da importância do Brasil para o arcabouço de paz e segurança internacional tem sido a sua recorrente eleição, pela AGNU, para assumir a vaga de membro não permanente do CSNU. O ingresso nesse órgão depende de vários fatores (domésticos e internacionais), inclusive da capacidade do país de contribuir para a manutenção da paz e segurança internacional. Exige, também, uma intensa articulação política, em diversos níveis, durante a campanha. É, portanto, bastante significativo que o Brasil seja percebido como ator relevante por seus pares e que tenha sido eleito 10 vezes para essa posição (ver Gráfico 1).

Apesar dos 10 mandatos, a linha de tendência está em declínio, sobretudo se as projeções atuais se confirmarem e se o Brasil ficar fora do principal órgão de paz e segurança internacional por duas décadas. Como consequência dessa possível lacuna futura, a diplomacia brasileira já começou a voltar a sua atenção para espaços onde tem acesso e influência, como a AGNU e a Comissão de Consolidação da Paz e, em menor escala, departamentos do Secretariado, como o DPKO, o Departamento de Assuntos Políticos (DPA) e o Departamento para Assuntos de Desarmamento (ODA). São setores importantes, mas com menos prestígio para questões de paz e segurança, e também são carecedores de reforma e de fortalecimento político e institucional.



Fonte: ONU/CSNUa (2015).

**Gráfico 1 – Participação do Brasil no Conselho de Segurança da ONU (1946-2015): membro “semipermanente”**

#	Membros	Anos no CSNU	Participação no CSNU em relação ao tempo de existência do órgão	Biênios
1	Brasil	20	28,57%	1946-1947, 1951-1952, 1954-1955, 1963-1964, 1967-1968, 1988-1989, 1993-1994, 1998-1999, 2004-2005, 2010-2011
	Japão			1958-1959, 1966-1967, 1971-1972, 1975-1976, 1981-1982, 1987-1988, 1992-1993, 1997-1998, 2005-2006, 2009-2010
2	Argentina	18	25,71%	1948-1949, 1959-1960, 1966-1967, 1971-1972, 1987-1988, 1994-1995, 1999-2000, 2005-2006, 2013-2014.
3	Colômbia	14	20%	1947-1948, 1953-1954, 1957-1958, 1969-1970, 1989-1990, 2001-2002, 2011-2012
	Índia			1950-1951, 1967-1968, 1972-1973, 1977-1978, 1984-1985, 1991-1992, 2011-2012
	Paquistão			1952-1953, 1968-1969, 1976-1977, 1983-1984, 1993-1994, 2003-2004, 2012-2013
4	Itália	12	17,14%	1959-1960, 1971-1972, 1975-1976, 1987-1988, 1995-1996, 2007-2008
5	Austrália	10	14,29%	1946-1947, 1956-1957, 1973-1974, 1985-1986, 2013-2014
	Bélgica			1947-1948, 1955-1956, 1971-1972, 1991-1992, 2007-2008
	Panamá			1958-1959, 1972-1973, 1976-1977, 1981-1982, 2007-2008
	Venezuela			1962-1963, 1977-1978, 1986-1987, 1992-1993, 2015-2016
	Nigéria			1966-1967, 1978-1979, 1994-1995, 2010-2011, 2014-2015
	Espanha			1969-1970, 1981-1982, 1993-1994, 2003-2004, 2015-2016
	Alemanha			1977-1978, 1987-1988, 1995-1996, 2003-2004, 2011-2012

Nota: Elencados a partir da ordem cronológica estabelecida pelo primeiro ano do primeiro mandato.  
Fonte: ONU/CSNU (2015a).

### **Tabela 3 – Estados-membros da ONU eleitos para cargos não permanentes no Conselho de Segurança – seleção das cinco primeiras posições (total: 14 Membros)**

De todo modo, passar 20 anos como membro não permanente no CSNU é bastante relevante em termos relativos, pois se trata do maior número de mandatos já assumidos por um Estado-membro (ver Tabela 3). Tal feito só foi alcançado por Brasil e Japão, entre os 120 Estados-membros que alguma vez já assumiram assentos rotativos<sup>33</sup>. Isso representa a presença de cada um em 28% do tempo de existência do Conselho, de um total de 70 anos. Quando só o período pós-Guerra Fria é considerado, a presença aumenta para 34,78% do tempo. Tal situação cria a peculiar posição de membro “semipermanente,” garantindo o acesso em um a cada três anos, em média.

Além da recorrente eleição para o CSNU, há outros resultados importantes igualmente decorrentes do robusto *soft power* brasileiro. Embora não seja possível estabelecer umnexo de causalidade, há indícios de que a recente eleição de dois brasileiros para a chefia de importantes agências do sistema multilateral só tenha sido possível devido à política externa brasileira, e não somente graças à capacidade técnica de cada um. Em 2011, Graziano da Silva foi eleito para o cargo de Diretor-Geral da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) e, em 2013, Roberto Azevêdo assumiu a direção da Organização Mundial do Comércio (OMC). Não por acaso, ambas as instituições carregam temas estratégicos para a política exterior do Brasil.

Assim, o *soft power* parece ter contribuído para o alcance de alguns objetivos de política externa, inclusive na área de paz e segurança. Isso ocorre ainda que o discurso não esteja bem articulado e que haja uma espécie de “tabu” no governo quanto ao uso efetivo do *soft power* como instrumento de poder. Considerando que o *hard power* brasileiro não impressiona, se o país quiser manter as suas ambições globais, um investimento mais pesado em comunicação estratégica de seu *soft power* torna-se fundamental para garantir acesso a discussões mais efetivas sobre a reforma da estrutura internacional de paz e segurança.

## Considerações Finais

Hoje existe um inequívoco espaço para novas macronarrativas no plano internacional. A ONU completa 70 anos em 2015 e é bastante alto o custo político da “não reforma” de diversos processos e órgãos. Isso pressiona não apenas o sistema como um todo, mas

também os atores que se beneficiam da ordem atual. Mais especificamente, e devido à reestruturação do poder no nível global e à consolidação da multipolaridade, a falta de mudança efetiva no CSNU (gradual ou radical) mina cada vez mais o próprio arcabouço de paz e segurança internacional.

Uma alternativa ao impasse é analisar a situação a partir de uma perspectiva abrangente, como tem defendido o Brasil, segundo a qual o CSNU é parte de uma estrutura bem mais ampla no sistema internacional. Diante da impossibilidade de retornar ao CSNU no médio prazo, o país pode influenciar outras instituições onusianas que tenham responsabilidades com paz e segurança internacional, ainda que com menos prestígio, a exemplo do valioso trabalho que o país já faz junto à Comissão de Consolidação da Paz. De qualquer maneira, mesmo para fazer frente a essas ambições “menores,” o governo precisa se empenhar para superar os desafios referentes à atual política externa.

Entre as várias restrições existentes, há pelo menos duas que merecem destaque pelo papel que exercem, já que dificultam ou mesmo impedem que o Brasil avance com a sua grande estratégia pela reforma do sistema<sup>34</sup>. Primeiro, identifica-se a necessidade de alinhamento entre, de um lado, um espaço no plano internacional favorável à reforma (que já existe) e, do outro, uma política na capital que seja favorável — ou, pelo menos, não negligente — à reforma. Hoje, a falta de engajamento da capital com tais temas apresenta-se como um dos principais entraves à agenda exterior do Estado brasileiro. É, portanto, indispensável que as prioridades de política externa da administração recém-inaugurada incluam também assuntos de paz e segurança internacional.

O outro grande desafio diz respeito à ausência de uma macronarrativa nacional sobre como implementar a visão do Brasil de maneira mais regular. Falta também uma proposta razoável sobre como será o comportamento do país após o eventual ingresso como membro permanente. De que maneira reagirá o Brasil diante de rupturas ou ameaças à paz e à segurança internacional? O papel será semelhante ao que desempenhou como membro não permanente? Em que medida se diferenciará de outros membros não permanentes, se assumir responsabilidades derivadas de uma presença menos temporária? Tal lacuna abre margem a discussões polêmicas sobre as responsabilidades de novos membros.

Assim, é altamente recomendável que o Brasil promova gestões efetivas com os atores domésticos mais relevantes, uma vez que a janela de oportunidade — única — já se encontra presente no plano internacional. Também é indispensável que encontre um meio termo ou uma combinação entre o suave *hard power* e o robusto *soft power*. Uma espécie de *smart power* “à brasileira”. Caso contrário, a grande estratégia corre o sério risco de enfrentar, no momento atual e no futuro próximo, um dos piores períodos de baixa da história da política

externa brasileira, coincidindo com um *momentum* internacional que exigiria justamente o contrário.

Nesse diapasão, a sociedade civil brasileira tem um importante papel a cumprir, com o intuito de, no mínimo, contribuir para que o tema seja mantido na agenda do governo e, quiçá, influenciar que o país reassuma um papel não periférico e mais regular em questões de paz e segurança. Trata-se de uma oportunidade histórica. Ainda há tempo para outro período de alta na atual administração. ■

*Eduarda Passarelli Hamann é Coordenadora do Programa de Consolidação da Paz do Instituto Igarapé. É advogada, e possui mestrado e doutorado em Relações Internacionais pelo Instituto de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IRI/PUC-Rio), obtidos em 2002 e 2007 respectivamente. Trabalhou como consultora em várias instituições brasileiras e internacionais, governamentais e não governamentais, como o Banco Mundial, Viva Rio, Canal Futura e Ministério de Desenvolvimento Social (governo brasileiro). Tem experiência como professora de graduação no IRI/PUC-Rio e de pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas e na Universidade Cândido Mendes.*

## Notas Explicativas

1. Vargas, 2011.
2. Stochero, 2014.
3. Para a Primeira Guerra (1914-1919), o Brasil enviou soldados, navios e médicos (Brasil 2014). Para a Segunda Guerra (1939-1945), o engajamento com tropas começou em julho de 1944 e alcançou o número de 25.445 soldados. Houve 443 baixas e cerca de 3 mil feridos (Portal FEB s/d).
4. Apesar de não funcionar mais e a despeito da criação da ONU, em 24 de outubro de 1945, a Liga das Nações só foi formalmente dissolvida em 18 de abril de 1946.
5. Garcia, 2000.
6. Para detalhes, ver Santos, 2003. O Presidente Artur Bernardes assume em 1922 e, diante das pequenas chances de manter o Brasil naquele órgão em função de algumas normas da Liga, estabeleceu que um dos objetivos de sua política externa seria a obtenção de um assento permanente. Afrânio de Mello Franco é escolhido em 1923 pelo Presidente para chefiar a delegação brasileira — em 1924 seu cargo é convertido em Embaixador do Brasil junto à Liga — e recebe instruções do governo para avançar com a demanda. Havia, porém, vários relatórios pessimistas quanto à possibilidade da renovação do assento, em função de desentendimentos com outros países latino-americanos. Assim, Mello Franco modifica as instruções recebidas e passa a defender o “distanciamento da Liga, caso a solução encontrada represente uma ofensa ao prestígio do Brasil”. (Santos, 2003).
7. Vargas, 2011.
8. Em 1966, a eleição deu ao Brasil o mandato 1967-1968. Depois disso, porém, o Brasil não esteve no CSNU por 19 anos consecutivos (saída em dezembro de 1968 e novo ingresso só em janeiro de 1988). Foi o período mais longo de ausência desde a primeira reunião, em janeiro de 1946. Hoje, se as previsões pessimistas se concretizarem, o Brasil passará por outro período de duas décadas de ausência (saída em dezembro de 2011 e novo ingresso especulado para ocorrer somente em janeiro de 2030).
9. Vargas, 2011.
10. Stuenkel, 2013.
11. O Embaixador Amorim chefiou a Missão Permanente do Brasil junto à ONU de 1995 a 1999, tendo exercido, inclusive, a presidência do Conselho de Segurança da ONU, durante o mandato de 1998-1999.
12. No final do século XIX e início do século XX também houve um período no qual a política externa esteve ativa para questões tradicionais de paz e segurança. Mais especificamente, o Barão do Rio Branco, antes e durante seu mandato como chanceler, esteve envolvido em questões de mediação de disputas de fronteiras, a exemplo da controvérsia com a Argentina (1893-1895) e Guiana Francesa/França (1898), e com a própria demarcação das fronteiras brasileiras: Bolívia (1902), Equador (1904), Guiana holandesa (1906), Colômbia (1907), Peru (1904 e 1909) e Argentina (1910).
13. A Comissão de Consolidação da Paz foi criada em 20 de dezembro de 2005. Ver Resolução AGNU 60/180 (A/RES/60/180) e Resolução CSNU 1645 (S/RES/1645).
14. Costa, 2014.
15. Spektor, 2013
16. O Brasil saiu do Conselho em dezembro de 1968 e só retornou em janeiro de 1988.

17. S n chal, 2014.
18. Celso Amorim argumenta que a política externa brasileira, pacífica por natureza, precisa do apoio de uma política de defesa robusta (Amorim, 2013). No presente artigo, porém, sugiro que o *hard power* brasileiro não seja nada robusto, mas a forma de exerc -lo tem importantes impactos para o *soft power* do país, sobretudo no que se refere ao engajamento nas missões de paz da ONU.
19. SIPRI, 2014.
20. São 1.287 militares (em missão individual e coletiva) e 9 policiais militares (DPKO 2015b).
21. ONU/DPKO, 2015c.
22. Ver O Globo, "Levy foi realista em Davos", 22/01/2015. <http://oglobo.globo.com/economia/miriam/posts/2015/01/22/levy-foi-realista-em-davos-559202.asp>.
23. A contribui o ao orçamento das opera es de paz inclui: (1) a maioria dos postos no Departamento de Opera es de Manuten o da Paz (DPKO) e no Departamento de Apoio ao Terreno (DFS); (2) um pequeno grupo de postos em outros setores do Secretariado, a exemplo do Departamento de Assuntos Políticos (DPA); e (3) as opera es de paz em si. Agradeço a João Vargas pela aten o a este aspecto.
24. Em 2001, a Assembleia Geral (A/RES/55/235) normatizou os critérios que atualmente são considerados para constituir a escala de contribui es obrigatórias para as missões de paz ([www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/55/235](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/55/235)). Ver também ONU/AGNU 2015.
25. Chade, 2015.
26. O Artigo 19 da Carta da ONU determina: "O Membro das Na es Unidas que estiver em atraso no pagamento de sua contribui o financeira   Organiza o não terá voto na Assembleia Geral, se o total de suas contribui es atrasadas igualar

ou exceder a soma das contribui es correspondentes aos dois anos anteriores completos. A Assembleia Geral poderá entretanto, permitir que o referido Membro vote, se ficar provado que a falta de pagamento   devida a condi es independentes de sua vontade".

27. Kawaguti, 2014.
28. Nye Jr, 2003.
29. "Braço forte, mão amiga"   o *slogan* do Exército Brasileiro, que se traduz pela capacidade operacional das tropas na defesa da pátria, conjugada com o apoio da institui o ao desenvolvimento social do país.
30. Palma, 2015.
31. No terreno, há dois generais brasileiros atuando como *Force Commanders* (Haiti e República Democrática do Congo) e um almirante como comandante da Força-Tarefa Marítima (Líbano). No DPKO, o cargo de Diretor de Parcerias Estratégicas   desempenhado por um general brasileiro, o Gen. Paul Cruz (desde o fim de 2014). E, por fim, o Painel de Alto Nível sobre as Opera es de Paz, criado pelo Secretário-Geral em outubro de 2014, tem entre seus poucos membros o Gen. Floriano Peixoto.
32. O Itamaraty tem um departamento responsável pela diplomacia cultural, organizado em seis unidades: (1) Divisão de Promo o da Língua Portuguesa; (2) Divisão de Opera es de Difusão Cultural; (3) Divisão de Promo o do Audiovisual; (4) Coordena o de Divulga o; (5) Divisão de Acordos e Assuntos Multilaterais Culturais e (6) Divisão de Temas Educacionais.
33. Dos atuais 193 membros da ONU, cinco têm acesso permanente ao CSNU e 68 nunca foram eleitos (CSNU 2015b). Como consequência, 120 membros já passaram pelo menos um ano no  rg o.
34. Parte-se do pressuposto de que a grande estratégia está acima das políticas de um governo específico.

## Referências

- AMORIM, Celso. "Hardening Brazil's Soft Power". Project Syndicate, 16/07/2013. [www.project-syndicate.org/commentary/a-more-robust-defense-policy-for-brazil-by-celso-amorim](http://www.project-syndicate.org/commentary/a-more-robust-defense-policy-for-brazil-by-celso-amorim). Acesso: 29/08/2015.
- BRASIL. Senado Federal. "País enviou navios, soldados e médicos para o conflito". Arquivo S., de 01/09/2014. [www12.senado.gov.br/jornal/edicoes/2014/09/01/pais-enviou-navios-soldados-e-medicos-para-o-conflito](http://www12.senado.gov.br/jornal/edicoes/2014/09/01/pais-enviou-navios-soldados-e-medicos-para-o-conflito). Acesso: 30/07/2015.
- CHADE, Jamil. "D vida derruba direito de voto do país na ONU". Estado de S. Paulo, 27/01/2015. <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,divida-derruba-direito-de-voto-do-pais-na-onu,1625693>. Acesso: 30/07/2015.
- COSTA, Camilla. "Com Dilma, o Brasil perdeu força na política internacional?". BBC Brasil, 12/02/2014. [www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/02/140210\\_politica\\_externa\\_dilma\\_cc.shtm](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/02/140210_politica_externa_dilma_cc.shtm). Acesso: 30/07/2015.
- FELLET, João. "Trabalho da ONU para promover paz   'insatisfatório', diz Patriota". BBC Brasil, 11/02/2015. [www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/02/150210\\_patriota\\_entrevista\\_jf\\_hb.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/02/150210_patriota_entrevista_jf_hb.shtml). Acesso: 30/07/2015.
- GARCIA, Eug nio Vargas. "O Brasil e a Liga das Na es (1919-1926) : vencer ou não perder". Porto Alegre: Editora da Universidade, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.
- KAWAGUTI, Luís. "Opera o militar no Haiti custa R\$ 1.3 bilhão em 10 anos". BBC Brasil, 01/06/2014. [www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/06/140601\\_dez\\_anos\\_missao\\_brasil\\_haiti\\_lk\\_an.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/06/140601_dez_anos_missao_brasil_haiti_lk_an.shtml). Acesso: 30/07/2015.
- NYE JR., Joseph. "The Paradox of American Power: why the world's only superpower can't go it alone". Oxford University Press, 2003.
- ONU/AGNU (2012). "Implementation of General Assembly resolutions 55/235 and 55/236 - Addendum" (A/67/224/Add.1). NY, 27/12/2012. [www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/67/224/Add.1](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/67/224/Add.1). Acesso: 30/07/2015.
- ONU/AGNU (s/d). Administrative and Budgetary / Fifth Committee. "Background resources": [www.un.org/en/ga/fifth/pkofinancing.shtml](http://www.un.org/en/ga/fifth/pkofinancing.shtml). Acesso: 23/02/2015.
- ONU/CSNU (2015a). "Countries Elected Members of the Security Council". [www.un.org/en/sc/members/elected.asp](http://www.un.org/en/sc/members/elected.asp). Acesso: 22/02/2015.
- ONU/CSNU (2015b). "Countries Never Elected Members of the Security Council". [www.un.org/en/sc/members/notelected.asp](http://www.un.org/en/sc/members/notelected.asp).

Acesso: 22/02/2015.

ONU/DPKO (2015a). "Financing peacekeeping". [www.un.org/en/peacekeeping/operations/financing.shtml](http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/financing.shtml). Acesso: 22/07/2015.

ONU/DPKO (2015b). "Monthly Summary of Contributions" (31/07/2015). [http://www.un.org/en/peacekeeping/contributors/2015/jul15\\_1.pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/contributors/2015/jul15_1.pdf). Acesso: 30/07/2015.

ONU/DPKO (2015c). "Ranking of Military and Police Contributions to UN Operations" (31/07/2015). [http://www.un.org/en/peacekeeping/contributors/2015/jul15\\_2.pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/contributors/2015/jul15_2.pdf). Acesso: 30/07/2015.

PALMA, Najla Nassif. "A Manutenção da Paz (no Haiti) e a Justiça (no Brasil): uma reflexão sobre o impacto da MINUSTAH no sistema jurídico militar brasileiro". In: Eduarda Hamann, "Brasil e Haiti: reflexões sobre os 10 anos da missão de paz e o futuro da cooperação após 2016". Instituto Igarapé, Artigo Estratégico 13, 12/01/2015. [http://igarape.org.br/wp-content/uploads/2015/04/AE-13\\_Brasil-e-Haiti.pdf](http://igarape.org.br/wp-content/uploads/2015/04/AE-13_Brasil-e-Haiti.pdf). Acesso: 31/08/2015.

Portal FEB. "Breve balanço da participação brasileira na Segunda Guerra Mundial". <[www.portalfeb.com.br/breve-balanco-da-participacao-brasileira-na-segunda-guerra-mundial/](http://www.portalfeb.com.br/breve-balanco-da-participacao-brasileira-na-segunda-guerra-mundial/)> (s/d). Acesso: 31/08/2015.

SANTOS, Norma Breda dos. "Diplomacia e fiasco. Repensando a participação brasileira na Liga das Nações: elementos para uma nova interpretação". Rev. Bras. Polít. Int. 46 (1):

87-112 [2003]; pp. 87-112. <[www.scielo.br/pdf/rbpi/v46n2/v46n2a04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v46n2/v46n2a04.pdf)>. Acesso: 31/08/2015.

SÉNÉCHAL, Gustavo. Entrevista à autora, concedida ao vivo (Brasília) e complementada por e-mail, em novembro de 2014.

SIPRI. "Military expenditure data by country". Military Expenditure Database. <http://portal.sipri.org/publications/pages/expenditures/country-search>. Acesso: 05/02/2015.

SPEKTOR, Matias. "O que a gente quer". Folha de S. Paulo, 16/10/2013. [www1.folha.uol.com.br/colunas/matiasspektor/2013/10/1357200-o-que-a-gente-quer.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/colunas/matiasspektor/2013/10/1357200-o-que-a-gente-quer.shtml). Acesso: 31/08/2015.

STOCHERO, Tahiane. "Único latino-americano a participar da 1ª Guerra, Brasil mostrou despreparo". G1, 28/07/2014. <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/07/unico-latino-americo-participar-da-1-guerra-brasil-mostrou-despreparo.html>. Acesso: 31/08/2015.

STUENKEL, Oliver. "O Brasil como articulador de normas: a responsabilidade ao proteger". In: Eduarda Hamann e Robert Muggah (orgs.). A Implementação da Responsabilidade de Proteger: novos rumos para a paz e a segurança internacional. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2013. <http://igarape.org.br/implementing-the-responsibility-to-protect-new-directions-for-international-peace-and-security/>. Acesso: 31/08/2015.

VARGAS, João Augusto Costa. "Campanha permanente: o Brasil e a reforma do Conselho de Segurança da ONU". Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.



O Gen Div Ben Hodges, Comandante do Exército dos EUA na Europa, é entrevistado por integrantes da mídia na Área de Instrução Smarden, na Romênia, depois de observar o salto de paraquedistas da 173ª Brigada Aeroterrestre, 24 Mar 15.

(Foto: Stars and Stripes, Michael Abrams)

# Comandantes e a Comunicação

## Ten Cel David Hylton, Exército dos EUA

*Essa é a essência da boa comunicação: ter intenções corretas desde o início e deixar que nossas ações falem por si.*

—Alte Esq Michael Mullen

**D**e uma forma ou de outra, é impossível não comunicar-se. Cada palavra, imagem e ação tomada — ou não — envia mensagens a vários públicos, e a globalização da mídia já criou um ambiente seguro em que as mensagens podem ter um

impacto potencialmente decisivo e rápido. Nos conflitos atuais, as percepções das populações interessadas têm se tornado, em alguns casos, tão ou mais importante do que as atividades e as ações realizadas no terreno. Conseqüentemente, líderes em todos os níveis têm reconhecido a necessidade de considerar e incorporar a comunicação pública nas suas atividades.

É difícil exagerar a importância da comunicação pública com respeito ao seu impacto potencial nas

operações militares. O Alte Esq (Reserva) James Stavridis descreveu a prioridade da comunicação como uma ferramenta de que dispunha para lidar com assuntos da América Latina quando serviu como Comandante do Comando Sul dos Estados Unidos, dizendo, "A comunicação estratégica é a nossa bateria principal. Nosso trabalho é lançar ideias, não mísseis *Tomahawk*"<sup>1</sup>.

A comunicação talvez seja a única ferramenta que o comandante tem disponível para responder a uma situação em desenvolvimento que impacta os interesses dos EUA. Frequentemente, a comunicação estabelece condições para futuras operações e, em alguns casos, talvez até seja usada para evitar conflitos vindouros.

## Como Definir a Comunicação Pública

A comunicação é frequentemente mal compreendida, por muitas razões. Não é definida na doutrina, embora o termo já tenha sido usado com recorrência na história recente. Além da falta de uma definição oficial, os usos e as definições conflitantes sobre a comunicação, difundidos e implementados entre vários órgãos e comandos, têm dificultado a situação. Ademais, muitos dos diversos patrocinadores envolvidos no emprego da comunicação — como relações públicas, operações de apoio de informações militares (antigamente operações psicológicas) e operações de informações — apresentaram suas definições com base nas suas próprias perspectivas, interesses e objetivos. Essa confusão, junto com outras definições conflitantes formuladas pelo Departamento de Defesa e outros órgãos governamentais dos EUA, como o Departamento de Estado, têm impactado negativamente nos esforços de comunicação.

## Esclarecendo o Significado

Em sua forma mais simples, a comunicação é a troca de ideias entre duas partes. O emissor envia uma mensagem ao receptor, que interpreta a mensagem por meio de filtros culturais, políticos e sociais. O receptor envia resposta ao emissor, que interpreta por meio de outro conjunto de filtros. Os conceitos da comunicação são encontrados em toda a comunicação estratégica, estratégia da comunicação e, mais recentemente, na sincronização da comunicação. Todos esses termos são inter-relacionados, mas podem ser aplicados a todos os diferentes níveis da comunicação para serem considerados pelo comandante.

Para este artigo, a comunicação é usada como um termo abrangente, referindo-se a todas as várias formas de comunicação externa que um líder pode conduzir.

## A Comunicação Estratégica

A comunicação estratégica (STRATCOM) foi o primeiro termo adotado pelo governo (popularizado após o 11 de Setembro) em uma tentativa de criar uma definição funcional para as atividades sincronizadas de nível estratégico, com vistas a estabelecer uma mensagem unificada em apoio a esses objetivos. De início, a STRATCOM foi considerada a força orientadora por trás do alinhamento dos instrumentos diplomáticos, informacionais, militares e econômicos do poder nacional, para realizar as metas e objetivos nacionais — um empreendimento complexo e assustador. Conceitualmente, a STRATCOM foi concebida para atender aos altos escalões de governo e, posteriormente, ser estendida a todos os níveis de atividade, com a finalidade de estabelecer uma unidade de comunicação de apoio a todas as demais ações estratégicas.

A seguir, a STRATCOM concentrou-se, principalmente, nas atividades de comunicação pública. Hoje é reconhecido que embora as atividades de comunicação, em todos os níveis, tenham desafios diferentes, elas estão baseadas em um conjunto central de conceitos e princípios concebidos, de modo geral, como medidas tomadas para alinhar as ações, palavras e imagens de uma organização. A aceitação universal desse conceito geral aparece em várias definições da STRATCOM. Por exemplo, a Publicação Conjunta 1-02, *Dicionário de Termos Militares e Associados do Departamento de Defesa* (JP 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*), define a comunicação estratégica como sendo:

Os esforços do governo destinados a compreender e conquistar os públicos-chave, objetivando criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis para o avanço dos interesses, políticas e objetivos dos Estados Unidos. O uso de programas, planos, temas, mensagens e produtos coordenados, sincronizado com as ações de todos os instrumentos do poder nacional, são os meios para alcançar esse fim<sup>2</sup>.

O *Manual do Comandante para a Comunicação Estratégica e a Estratégia da Comunicação* (*Commander's Handbook for Strategic Communication and*



Um helicóptero do 1/168º Batalhão de Apoio de Aviação, da Guarda Nacional do Estado de Washington, sobrevoa o estuário de Puget, exibindo a bandeira, como parte da celebração da Declaração de Independência dos EUA, em Seattle, 4 Jul 14.

(Sgt Adolf Pinlac, Guarda Nacional do Estado de Washington)

*Communication Strategy*), de 2010, utiliza a mesma definição, mas acrescenta: "Além disso, e mais especificamente, a STRATCOM efetiva exige a sincronização de temas, mensagens, imagens e ações essenciais com outras operações letais e não letais"<sup>3</sup>.

Em outra parte, o acadêmico Christopher Paul sugere uma definição funcional da comunicação estratégica: "ações, mensagens, imagens e outras formas coordenadas de sinalização, destinadas a informar, influenciar ou persuadir um público-alvo em prol dos objetivos nacionais"<sup>4</sup>.

Além disso, um relatório do Departamento de Defesa sobre a STRATCOM, de 2009, oferece uma explicação um pouco mais elaborada:

A comunicação estratégica é o alinhamento das várias linhas de operações (implementação de políticas, assuntos públicos, movimento de Forças, operações de informações, etc.) que juntas geram resultados benéficos aos objetivos nacionais. Essencialmente, a comunicação estratégica é o compartilhamento

do significado (comunicação) em apoio aos objetivos nacionais (estrategicamente). Isso envolve escutar tanto quanto transmitir e aplica-se não apenas às informações, mas também à comunicação física — a ação que transmite o significado<sup>5</sup>.

Independentemente do grande esforço dispendido entre os vários órgãos para esclarecer e refinar o conceito para emprego ao nível político, muitos contestam a aplicação do termo STRATCOM às Forças Armadas, por duas razões principais. Primeiro, o comandante militar não tem controle sobre todos os instrumentos do poder nacional. Embora se reconheça que o comandante é participante do instrumento informacional e o principal interessado nos meios militares, é evidente que, para obter o efeito da STRATCOM, ele precisa confiar e coordenar com o resto do governo para empregar os demais instrumentos do poder nacional. Essa coordenação é habitualmente prejudicada pelas divergentes políticas internas e atrasos burocráticos que inibem, muitas vezes, a formulação e a execução

da STRATCOM nacional. Não obstante, nos níveis inferiores, o comandante deve saber que possui as ferramentas que espelham, até certo grau, os outros instrumentos do poder nacional. Por exemplo, em uma dada situação, os contatos com líderes-chave pelo comandante têm, claramente, a possibilidade de aperfeiçoar a diplomacia regional, enquanto os gastos visados pelas forças do comandante podem complementar o emprego geral dos meios econômicos do governo para uma finalidade estratégica.

O segundo desacordo com o termo está baseado na própria palavra *estratégico*. Embora o comandante tático, geralmente, tenha pouca oportunidade de envolver-se diretamente com os outros instrumentos do poder nacional em nível estratégico, a globalização da comunicação apresenta uma situação onde as ações táticas podem ter um efeito estratégico. Portanto, os comandantes, em todos os níveis podem tomar decisões que têm efeitos e repercussões muito além de suas áreas de atuação. Comentando sobre esse moderno

desenvolvimento, o Alte Esq Michael Mullen, ex-Chefe da Junta de Chefes de Estado Maior, observa:

Está na hora de encarar a "comunicação estratégica" de forma mais rigorosa. Francamente, não gosto do termo. Ficamos obcecados com essa palavra, *estratégico*. Se aprendemos alguma coisa durante esses últimos oito anos, é que as linhas entre o estratégico, o operacional e o tático estão mescladas ao ponto de se tornarem indistinguíveis<sup>6</sup>.

## A Estratégia de Comunicação

A estratégia de comunicação, COMMSTRAT, também conhecida como a estratégia de comunicação do comandante, é uma tentativa de aperfeiçoar e adaptar o conceito da STRATCOM para os esforços de comunicação ao escalão do Comando Combatente ou da Força Singular e em nível operacional ou regional. Os comandantes combatentes usam a COMMSTRAT para alinhar as atividades que controlam, visando realizar



Afegãos gritam slogans antiamericanos durante uma demonstração em Mehterlam, na Província de Laghman, Afeganistão, 23 Feb 12. Policiais afegãos dispararam no ar para dispersar centenas de manifestantes que tentaram forçar a entrada em uma base militar norte-americana, no leste do país, para dar vazão a sua ira devido a um incidente em que Alcorões foram queimados.

(Rahmat Gull/AP)

os seus objetivos e metas dentro de suas áreas de responsabilidade. Da mesma forma que a STRATCOM, o comandante que emprega a COMMSTRAT não tem controle dos instrumentos diplomáticos, informacionais e econômicos dentro da área operacional. Então, o comando precisa coordenar-se com os órgãos responsáveis pelos demais instrumentos do poder nacional, visando sincronizar verbalmente as ações planejadas, objetivando atingir as metas do comandante.

Assim, por sua natureza, a COMMSTRAT é inerentemente difícil de coordenar. Os diversos objetivos, metas, prioridades, opiniões e interesses entre todas as partes envolvidas são, frequentemente, contrários aos do comandante. Além disso, a COMMSTRAT depende da orientação dos formuladores de políticas de alto escalão da STRATCOM, de visão do governo como um todo, dentro do Departamento de Defesa e do Estado-Maior Conjunto para orientar e alinhar os seus esforços com outros partícipes governamentais.

## A Sincronização da Comunicação

A orientação mais recente para essas atividades de comunicação aparece no relativamente novo processo de sincronização da comunicação discutido no Aviso de Doutrina Conjunta 2-13, *Sincronização da Comunicação do Comandante* (Joint Doctrine Note 2-13, *Commander's Communication Synchronization*), publicado em 2013. A publicação define a sincronização da comunicação da seguinte forma:

É o trabalho do comandante da força conjunta coordenar e sincronizar os temas, mensagens, imagens, operações e ações para apoiar os objetivos relacionados à comunicação estratégica e, além disso, garantir a integridade e a consistência dos temas e mensagens até o mais baixo nível tático, por meio da integração e sincronização de todas as atividades de comunicação relevantes<sup>7</sup>.



Um menino afegão acena a bandeira para um integrante das forças da coalizão conforme viaja para uma clínica médica administrada pelas Forças de Segurança Nacionais Afegãs, no Distrito de Panjwai, Província de Kandahar, Afeganistão, 12 Mar 13. A clínica foi estabelecida para capacitar condições para melhor segurança, governança e desenvolvimento.

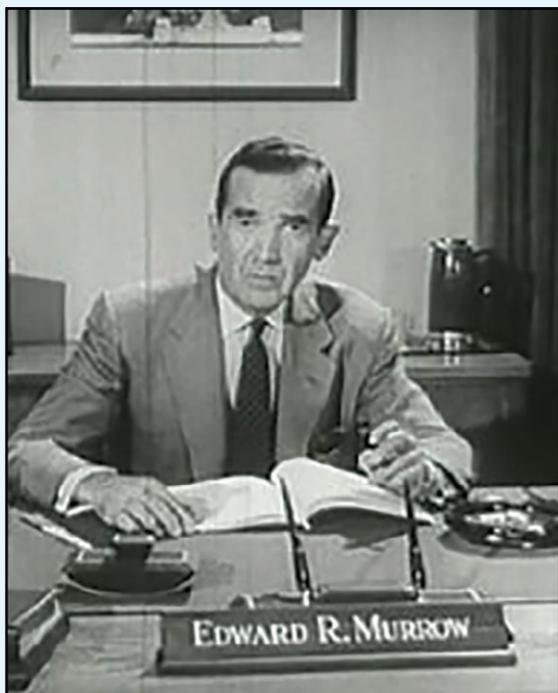
(Cb Joshua Kruger, 55ª Companhia de Comunicações [Câmera de Combate])

Os comandantes usam a sincronização da comunicação (um processo) para coordenar as ações dos seus comandos, procurando alcançar o êxito em sua missão. Ela é mais estreitamente concentrada do que a COMMSTRAT, mas não age no vazio. É abrigada dentro da COMMSTRAT, da mesma forma que a COMMSTRAT é parte integrante da STRATCOM.

## Os Recorrentes Temas de Comunicação

Embora nem todas as definições militares sobre comunicação estejam de acordo em todos os aspectos, elas concordam totalmente quanto a necessidade de planejar e coordenar os esforços de atividade. Como resultado, são temas recorrentes comuns a todas as definições. Esses temas são essenciais para as atividades de comunicação e muitos deles são baseados no comandante e na sua liderança.

**Comunicação por meio da ação.** O primeiro tema comum é que as ações falam mais alto do que as palavras". A técnica de comunicação estratégica do teatro de operações, de 2008, da Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês) recomenda:



Edward R. Murrow, Diretor da Agência de Informações dos EUA aparece em *The Challenge of Ideas* ("O Desafio das Ideias", em tradução livre), um filme, de 1961, de contra-propaganda durante a Guerra Fria, para discutir a batalha ideológica entre os Estados Unidos e a União Soviética.

Murrow era jornalista norte-americano célebre que ganhou destaque como locutor de rádio durante a Segunda Guerra Mundial. Após a guerra, obteve atenção internacional ao produzir uma série de relatórios investigativos que levou à censura do Senador norte-americano Joseph McCarthy, que supostamente usava táticas de difamação para desenraizar e estigmatizar pessoas no governo e na mídia que considerava agentes comunistas. Murrow foi nomeado, em 1961 pelo Presidente John F. Kennedy, para chefiar a Agência de Informações dos EUA (USIA). Aceitou a nomeação sob condição que fosse incluído em todas as reuniões do Gabinete Nacional e do Conselho de Segurança Nacional para que as políticas fossem sincronizadas com os comunicados oficiais do governo à imprensa, especialmente durante tempos de crise. Serviu nessa organização até 1964<sup>13</sup>.

Certifique-se de que as ações correspondam às palavras. Precisamos tratar de fazer o que dizemos que fazemos. As nossas ações, invariavelmente, têm um maior impacto do que nossa comunicação verbal ou escrita. A coerência entre "vídeo" e "áudio" irá reforçar as nossas mensagens STRATCOM e manter a credibilidade da ISAF<sup>8</sup>.

As ações são, muitas vezes, o aspecto mais visível da política e das metas de uma organização. Todas as ações — os contatos com líderes, engajamentos entre Forças Armadas, movimentos terrestres, visitas de líderes, sobrevoos de aeronaves e trânsitos de navios — transmitem mensagens. Na era da internet, as notícias das ações efetuadas e os resultados delas são divulgados rapidamente pelo mundo inteiro, e isso afeta a percepção do público que o comandante tenta cativar. É importante visualizar como as ações serão percebidas pelos diversos públicos e qual mensagem essas ações transmitirão. Também é importante reconhecer que sempre existe o risco de que as ações tomadas talvez não transmitam as mensagens desejadas ou, possivelmente, conflitem com as palavras e mensagens empregadas. Além disso, a inação é uma forma de comunicação, visto que ela pode transmitir, também, uma mensagem que pode representar grande risco.

Partindo de uma perspectiva estratégica, conclui-se que o planejamento de uma técnica de comunicação deve tratar de evitar o surgimento de uma lacuna entre o que é dito e o que é feito. Essa lacuna aparece na mente do público-alvo quando as declarações da organização conflitam com as ações tomadas. Dizer uma coisa enquanto se faz outra transmite mensagens conflitantes e destrói a credibilidade. Exemplos recentes dessa lacuna vieram das operações no Afeganistão, onde as forças da OTAN manifestaram respeito para com o povo afegão e o islamismo, uma mensagem verbal que parecia ser contradita pelas imagens e ocorrências de baixas civis e de operações militares dentro e ao redor de mesquitas. Tais inconsistências foram aproveitadas com muito sucesso pelo Talibã por meio de imagens distribuídas mundialmente pela internet.

Os líderes, de quaisquer níveis, podem reduzir a lacuna ao estabelecer uma organização ou processo para analisar as ações planejadas e determinar se conflitam potencialmente com as palavras do comandante. Isso permite que o comandante analise os riscos mais

efetivamente ao tomar uma ação deliberada para conduzir ou modificar uma operação. Também oferece à organização a oportunidade de antecipar as possíveis consequências adversas das ações e de estar proativa no controle dos danos após a operação. Como observado pelo Alte Esq Mullen:

Nós saímos prejudicados quando nossas palavras não se alinham com nossas ações. Nossos inimigos monitoram continuamente as notícias para perceber as intenções da coalizão e dos Estados Unidos, comparando-as com os esforços das nossas forças. Quando encontram uma lacuna — como [o presídio de] Abu Ghraib — eles conduzem um caminhão através dela. Assim, devemos agir, com toda a sinceridade<sup>9</sup>.

**O estabelecimento de uma mentalidade de comunicação.** Os comandantes devem estabelecer meios de evitar as armadilhas das lacunas, desenvolvendo uma *mentalidade de comunicação* dentro da unidade. Eles conseguem isso ao incluir objetivos de comunicação como parte da sua visão e dos objetivos gerais. Se a comunicação é parte dos objetivos do comandante, o estado-maior e os líderes subordinados são forçados a considerar isso e incluir a comunicação na formulação dos objetivos e do planejamento operacional. Com uma mentalidade de comunicação, o estado-maior e os comandantes subordinados ficam habituados a considerar automaticamente os efeitos das suas ações em termos de percepções públicas e reações potenciais. Consequentemente, eles incluem a comunicação no início e em todas as fases subsequentes do planejamento.

O estabelecimento de um processo e uma organização responsável também é parte necessária do desenvolvimento da mentalidade de comunicação. O processo e a organização são usados para identificar novas oportunidades de comunicação e para trabalhar dentro do estado-maior fazendo sugestões ao comandante.



Militares designados ao Posto de Comando de Contingência, do Exército do Comando do Pacífico, conduzem uma reunião sobre assistência humanitária e socorro em situação de calamidade durante um exercício de prontidão, no Camp Militar Taliai, em Tonga. A reunião faz parte do *Coral Reef*, um exercício multinacional de prontidão e de desdobramento de emergência, com parceiros da Austrália, Nova Zelândia e Tonga. Tais planejadores de estado-maior devem incorporar uma mentalidade de comunicação que prevê os efeitos, de segunda e terceira ordem, entre as populações como resultado das operações.

(Maj Edward Hooks, Gabinete de Relações Públicas do Posto de Comando de Contingência, do Exército do Comando do Pacífico)

Além disso, também servem para resolver conflitos de mensagens e priorizar compromissos com organizações externas. Isso ajuda a evitar a saturação contraproducente do público, além de despesas inúteis de esforço com empreendimentos de comunicação pouco promissores de baixo custo-benefício. O processo e a organização também ajudam a estabelecer prioridades de comunicação dentro da orientação e dos objetivos do comandante. Essa priorização busca conseguir o máximo proveito possível dos esforços de comunicação, considerando os recursos disponíveis, enquanto identifica as possíveis junções e lacunas nessas atividades. O processo de coordenação pode ser formal, por meio de reuniões regulares e agendadas, ou eventuais, usando um processo *ad hoc* para coordenar a comunicação quando é necessário. Uma combinação dos dois é, frequentemente, mais eficaz.

A mentalidade nessa área inclui a consideração dos efeitos de comunicação das operações logísticas, de manobras táticas e de contratação. Ao criar uma mentalidade de comunicação, o estado-maior aprende a considerar os efeitos da divulgação sobre todas as ações planejadas. Cada ação desempenhada, dólar gasto e contrato aprovado transmite uma mensagem para

alguém, em algum lugar. A ideia de comunicação leva esses fatores em consideração, bem como os filtros culturais, políticos e sociais que as populações interessadas usarão para enxergar as ações.

Um dos principais benefícios alcançados com a doutrinação dessa mentalidade é que consegue-se promover o reconhecimento e a reflexão sobre os possíveis efeitos, de segunda e terceira ordem, das ações tomadas pela organização, incluindo as consequências não previstas que poderão surgir a partir dessas ações. Portanto, todos os integrantes do estado-maior devem adotar uma mentalidade de comunicação, através da qual poderão proporcionar insumos aos planejamentos de campanhas e operações. Um dos efeitos conquistados ao se acrescentar a comunicação aos objetivos do comandante é a expansão das considerações da comunicação para além da perspectiva dos comunicadores tradicionais, tais como relações públicas, operações de apoio de informações militares e operações de informações. Além disso, fica facilitado o acesso à apreciação das seções de estado-maior como assuntos civis, conselheiro político e o capelão. Como resultado, os planejadores operacionais beneficiam-se com a apreciação de várias perspectivas diferentes e úteis sobre os efeitos da comunicação nas operações planejadas.

Um segundo benefício resultante dessa mentalidade é a maior velocidade e agilidade ao responder às mensagens negativas e às ações de comunicação do inimigo.

Além disso, considerando que os comandantes já são responsáveis pela análise dos objetivos do comando superior, além de prestar o apoio esperado de sua organização, um processo de sincronização formal e bem estabelecido ajudará esses oficiais na execução das tarefas sob a responsabilidade de seu comando, como agrupar os objetivos de comunicação organizacionais aos objetivos de comunicação do comando superior. Por exemplo, considerando que os propósitos do comando superior podem abordar assuntos de nível nacional, os objetivos do subordinado precisam, necessariamente, estar adaptados para lidar com assuntos associados às áreas de operações, no seu âmbito.

**A necessidade de estabelecer uma orientação de comunicação clara.** Os comandantes precisam apoiar os esforços de comunicação e prover orientações claras e concretas, para que sejam eficazes. Sem o apoio e a ênfase do comandante, os esforços de comunicação se dissiparão e o estado-maior retornará,

da mentalidade de comunicação, a uma concentração operacional tradicional sem a antecipação sofisticada dos aspectos de comunicação das operações planejadas.

Para cultivar a mentalidade da comunicação, os responsáveis precisam produzir orientações claras, que disseminem os esforços em comunicação por todo o estado-maior e também entre os subordinados. A melhor orientação não é a doutrinação estrita, em que todos esperam a reprise das mesmas palavras e frases. Em vez disso, a orientação estabelece a visão e a intenção dentro de uma estrutura voltada a comunicação, possibilitando que o estado-maior e os subordinados se adaptem aos fins recomendados para uma tarefa específica, atendendo aos objetivos de comunicação do comandante.

Embora alguns assuntos e audiências possam ser guardados para discussão e abordagem pelo comandante, o método mais eficiente talvez seja o mesmo: delegar a autoridade ao estado-maior e aos subordinados para que se adaptem, de forma criativa, à orientação de comunicação para o uso nas suas respectivas áreas. Com essa mentalidade de comunicação, o comandante estende a todos a função de porta-voz do comando. Dispor de pessoas no terreno com capacidade para expor e demonstrar as atividades do comando, concede credibilidade e profundidade ao esforço de comunicação. Essa delegação se manifesta no conceito do "cabo estratégico":

O cabo estratégico é um militar que possui o domínio técnico na habilidade das armas, estando ciente, no entanto, de que o seu julgamento, tomada de decisão e ação podem ter consequências estratégicas e políticas capazes de afetar o resultado de uma dada missão e a reputação do seu país<sup>10</sup>.

Talvez igualmente importante, o cabo estratégico, ao atuar profissionalmente, evita ações de nível tático que possam ter efeitos no nível estratégico, compreende a importância das suas ações e entende a orientação de comunicação do comandante.

Proporcionar orientação no começo do planejamento do estado-maior garante que a equipe considere a comunicação ainda no início. Sem a orientação inicial, a comunicação não será abordada desde o princípio, mas provavelmente será acrescentada como uma resolução tardia. Como resultado,

particularmente em uma situação de crise, as mensagens entre os vários elementos do estado-maior envolvidos em operações complexas serão discordantes, confusas e, em alguns casos, contraditórias. As comunicações *ad hoc* mal planejadas têm grande possibilidade de piorar a situação, como ocorreu depois da fracassada invasão da Baía dos Porcos, em Cuba, em 1961. Uma declaração frequentemente atribuída a Edward R. Murrow, ao ser questionado sobre como lidou com o desastre de relações públicas que se seguiu, demonstra a necessidade da orientação de comunicação ser sincronizada desde o início do planejamento: "Se querem que eu participe das aterrissagens mal sucedidas, eu devo fazer parte das decolagens"<sup>11</sup>. Murrow, então diretor da Agência de Informações dos Estados Unidos, não fora informado sobre a invasão — patrocinada pela Agência Central de Informações (CIA) — até depois do fracasso.

Da mesma forma, a orientação do comandante, também, ajudará a evitar o surgimento do "tolo estratégico". O tolo estratégico surge da "ausência do bom senso, liderança, determinação e coragem moral [que] podem produzir resultados ou reações que têm um efeito estratégico negativo"<sup>12</sup>. Tal indivíduo provoca um problema estratégico por meio de ações negativas realizadas no nível tático. Frequentemente, os problemas são bem maiores do que as operações táticas que os causam. A ignorância de valores religiosos ou culturais, ou qualquer negligência de regras profissionais, demonstrados por meio de ações impensadas como a profanação do Alcorão, danos desnecessários a mesquitas ou maus-tratos de presos, tem tido efeitos de longa duração que permaneceram bem depois de terminada a operação tática.

Os líderes também precisam reconhecer os seus papéis especiais na comunicação. Há momentos em que é mais apropriado que o comandante seja o porta-voz da organização, devido à sua posição e responsabilidade. O mesmo se aplica aos contatos com líderes-chave. O comandante é a melhor pessoa para conduzir certos contatos com determinados líderes, tais como altos oficiais militares ou autoridades políticas de relevo. O comandante fala portando a autoridade que outros não possuem.

**O Feedback para a comunicação.** Da mesma forma que outros empreendimentos operacionais, é sempre possível melhorar a comunicação. Portanto,

o *feedback* sobre os esforços de comunicação é uma parte essencial do empreendimento. Contudo, muitas vezes é difícil determinar uma relação de causa e efeito entre palavras, imagens e ação, e as percepções de uma população. É possível que o *feedback* se origine do sistema de informações, dos relatórios de relações públicas e dos relatórios "atmosféricos" da percepção geral dos militares na área de operações. Para fazer uma avaliação sobre o impacto dos esforços de comunicação, o comandante deverá direcionar seus recursos no sentido de colher *feedback*. O comandante, então, precisará avaliar essas informações e tomar suas decisões com base em experiências anteriores, nas recomendações do seu estado-maior e no seu próprio instinto. Não obstante, deve ser entendido que a influência obtida através da comunicação é um investimento que geralmente exige esforço metucioso, coordenado e demorado para realizar os objetivos do comandante.

## Conclusão

Para tirar o máximo benefício de um estado-maior imbuído da mentalidade de comunicação, o comandante precisa apoiar os esforços nesse sentido, para que possam ser eficazes. A comunicação é o trabalho do comandante. Se ele não reconhecer a importância da comunicação, aceitá-la ou apoiá-la, deixará de utilizar uma ferramenta essencial, o que, em alguns casos, pode significar o fracasso da missão. É responsabilidade do comandante estabelecer uma mentalidade de comunicação que permeie o comando. A mentalidade deve ser assimilada pelos operadores, bem como pelas organizações normalmente reconhecidas como comunicadoras. As seções do estado-maior que reconhecem e consideram a importância dos aspectos da comunicação nas suas ações ajudarão a eliminar a lacuna entre o que é dito e o que é feito, potencialmente gerada durante o planejamento das operações. Além disso, o comandante que faculta a comunicação aos seus subordinados, reconhecendo, também, quando e onde o seu papel especial na comunicação deve ser usado, será mais efetivo do que o comandante que não cumpre suas responsabilidades quanto à comunicação. Em resumo, o comandante que efetivamente emprega a comunicação será capaz de estabelecer, de modo eficaz, as condições para operações vindouras e, talvez, até seja capaz de evitar conflitos desnecessários no futuro. ■

O Ten Cel David Hylton, Exército dos EUA, é oficial de relações públicas designado ao Comando de Contratações do Exército dos EUA no Redstone Arsenal, no Alabama. É bacharel pela West Virginia University e mestre pela Regent University. Suas funções anteriores incluem as de observador-treinador de estratégia de comunicação e relações públicas para o Estado-Maior Conjunto (7ª Seção, Desenvolvimento da Força Conjunta), Divisão Desdobrável de Adestramento; chefe de relações públicas para a Missão de Treinamento da OTAN no Afeganistão; e chefe de relações públicas, do 1º Exército.

## Referências

**Epígrafe.** Michael G. Mullen, "From the Chairman: Strategic Communication: Getting Back to Basics," *Joint Force Quarterly* 55 (4th Quarter 2009): p. 3, acesso em: 18 jun. 2015, [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen\\_strat\\_comm\\_basics.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen_strat_comm_basics.pdf).

1. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, Version 3.0 (Suffolk, VA: Joint Warfighting Center, 24 June 2010), p. III-1, acesso em: 18 jun. 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc\\_hbk10.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc_hbk10.pdf).

2. Joint Publication (JP) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Chiefs of Staff, 8 November 2010 (como emendado em 15 mar. 2015), p. 232, acesso em: 16 jun. 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp1\\_02.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf).

3. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook*.

4. Christopher Paul, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates* (Santa Barbara, CA: Praeger, April 2011), p. 3.

5. Department of Defense, *Strategic Communication Joint Integrating Concept*, Ver. 1.0, 7 Oct. 2009: p. ii, acesso em: 18 jun. 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint\\_concepts/jic\\_strategiccommunications.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint_concepts/jic_strategiccommunications.pdf).

6. Mullen, "From the Chairman," p. 2.

7. Joint Doctrine Note 2-13, *Commander's Communication*

*Synchronization*, 16 Dec. 2013, acesso em: 18 jun. 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/notes/jdn2\\_13.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/notes/jdn2_13.pdf).

8. International Security Assistance Force, *ISAF Theater Strategic Communication Plan*, 2008, p. 4.

9. Mullen, "From the Chairman," p. 4.

10. Lynda Libby, "The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education," *Australian Army Journal* 55(2) (2005): p. 140.

11. Edward R. Murrow, citado em Crocker Snow Jr., "Murrow in the Public Interest: From Press Affairs to Public Diplomacy," IIP Digital website, 1 Jun. 2008, acesso em: 18 jun. 2015, <http://iipdigital.usembassy.gov/st/english/publication/2008/06/20080601113033eafas0.5135767.html#ixzz3FZ1gUD1c>.

12. Butch Bracknell, "The Strategic Knucklehead," *Small Wars Journal* (13 Sep. 2011): p. 2, acesso em: 18 jun. 2015, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-strategic-knucklehead>.

13. "Edward R. Murrow, Broadcaster and Ex-Chief of U.S.I.A., dies," obituário do *New York Times*, 28 Apr. 1965, acesso em: 23 jul. 2015, <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0425.html>; consulte também, "Murrow at the United States Information Agency (USIA), 1961–1964," website da Tufts University, acesso em: 23 jul. 2015, <http://dca.lib.tufts.edu/features/murrow/exhibit/usia.html>.



Uma representação visual de dados brutos do Facebook gerada por computador, de dezembro de 2010, exibindo a miríade de conexões entre usuários por todo o mundo, com cada fio mostrando a conexão virtual de um "amigo" a outro.

(Imagem cortesia de Paul Bitler, estagiário do Facebook)

# A Justificativa para uma Estratégia Nacional de Informações

Cel Dennis Murphy, Exército dos EUA, Reserva, e  
Ten Cel Daniel Kuehl, Força Aérea dos EUA, Reserva

No final do século passado, um grupo respeitado de analistas e antigos formuladores de políticas intitulado a Comissão dos EUA sobre a Estratégia de Segurança Nacional no Século XXI, porém mais conhecido como a Comissão Hart-Rudman, produziu uma série de relatórios que analisaram as implicações de algumas forças e tendências mundiais em desenvolvimento. O primeiro relatório da comissão, *New World Coming: American Security in the 21st Century* ("Um Novo Mundo: A Segurança Norte-Americana no Século XXI", em tradução livre), publicado em 1999, foi obviamente influenciado por o que muitos chamariam de revolução das informações<sup>1</sup>. O relatório era entremeadado com referências a "um mundo cheio de informações fluídas", "inundado de informações" e "menos favorável à tirania" devido à essa

revolução. Saliu algumas das oportunidades e vulnerabilidades simultâneas que essa revolução de informações apresentava aos formuladores das estratégias de Segurança Nacional. O segundo relatório da comissão, *Seeking a National Strategy: A Concert for Preserving Security and Promoting Freedom* ("Em Busca de uma Estratégia Nacional: Um Acordo para a Preservação da Segurança e da Promoção da Liberdade", em tradução livre), publicado no ano seguinte, ampliou a discussão em um comentário detalhado sobre a importância do ciberespaço<sup>2</sup>.

Desde então, os Estados Unidos desenvolveram várias estratégias nacionais, incluindo uma para o compartilhamento de informações. Ironicamente, contudo, ainda não existe uma estratégia nacional para o conteúdo das informações<sup>3</sup>. Embora exista, provavelmente, uma

variedade de razões para isso, é intenção dos autores recomendar tal estratégia. Para qualquer pessoa que tente desenvolver uma abordagem para o papel que a revolução das informações pode exercer na estratégia de segurança nacional, o trabalho da Comissão Hart-Rudman é uma fonte essencial. No entanto, ao se iniciar a partir desse ponto, também se percebe que é necessário um estudo anterior mais aprofundado. De fato, haveria a necessidade de analisar, de forma muito mais intensa, a natureza das informações como um instrumento do poder nacional e a sua evolução histórica, antes de tentar oferecer um modelo conceitual e organizacional para desenvolver o que pode ser chamada de uma Estratégia Nacional de Informações adequada para as exigências da segurança nacional dos EUA na Era da Informação.

Provavelmente, cada currículo ensinado nas escolas militares de estado-maior e de altos estudos militares, por todo o mundo, tenta explicar e analisar os elementos e instrumentos do poder nacional empregando algum tipo de modelo. As Forças Armadas dos EUA empregam, às vezes, um enquadramento identificado pela sigla DIME, que representa os *instrumentos do poder nacional* (diplomático, de informações, militar e econômico)<sup>4</sup>. Embora os instrumentos "D, M e E" sejam óbvios e quase se definam por si mesmos, isso não é o caso para o "I". A definição proposta empregada aqui é baseada nas estratégias de segurança nacional que o Presidente Ronald Reagan promulgou no final dos anos 80, incluindo trabalhos anteriores do seu governo. Em palavras simples, o *poder das informações* é o emprego do conteúdo de informações e das tecnologias e capacidades que possibilitam a troca desse conteúdo, usado mundialmente para influenciar o comportamento social, político, econômico e militar de seres humanos, seja um ou um bilhão de pessoas, em apoio aos objetivos da segurança nacional<sup>5</sup>.

Cada Estado-nação e entidade política estrategicamente importante na face da Terra — incluindo atores não estatais como Hamas, Greenpeace e as Nações Unidas — se esforça para empregar as informações como um instrumento de poder, independentemente de quão tecnologicamente sofisticado ou *conectado* seja. A informação é usada para estimular a produtividade econômica e desenvolver novas formas de gerar prosperidade; para melhorar o comando, controle e efetividade das forças e operações militares; e para conduzir a diplomacia, tanto pública quanto tradicional. O poder

das informações é, e tem sido sempre, um componente fundamental, essencial e talvez indispensável, para a criação e o emprego de todas as outras formas do poder. No entanto, esse fato parece ter passado despercebido pela maioria dos estrategistas de segurança nacional nos Estados Unidos e no exterior.

A *Estratégia de Segurança Nacional (ESN) dos EUA*, assinada, em maio de 2010, pelo Presidente Barack Obama, é mais um exemplo da orientação nacional que é, talvez, um quarto cheia, mas três quartos vazia, provendo apenas um pequeno raio de esperança<sup>6</sup>. Embora essa ESN contenha várias referências às informações em relação à necessidade de compartilhar e controlá-las, há pouca, ou nenhuma, noção do poder do conteúdo das informações vinculado às tecnologias modernas de comunicação-informação (ICT, na sigla em inglês), que foi um segmento importante da primeira ESN de Reagan, em 1987.

A ESN aborda repetidamente o direito das pessoas de terem acesso às informações, contudo há pouca, ou nenhuma, noção do poder das informações em influenciar os povos por meio da diplomacia pública como, por exemplo, sustentar a luta norte-americana contra o extremismo violento, não havendo menção, de modo algum, sobre as formas que o poder das informações e as suas ICTs relacionadas podem aprimorar e magnificar o poder e a capacidade militar do país. É necessária uma estratégia nacional coerente e abrangente sobre o conteúdo das informações para prover o foco, atualmente em falta.

## O Ambiente das Informações: Conectividade, Conteúdo e Cognição

Da mesma forma que nações descrevem e avaliam o poder aéreo ou o poder marítimo como a capacidade de usar esses ambientes, uma forma de medir o poder das informações talvez seja a capacidade de utilizar o ambiente de informações, descrito como a integração das três dimensões — *conectividade* (a capacidade de trocar informação), *conteúdo* (a informação em si) e o *efeito cognitivo* (o impacto nas crenças e nos comportamentos humanos) — resultante do emprego da conectividade para comunicar o conteúdo. Considerando que entender o ambiente de informações é essencial para a compreensão da abordagem recomendada aqui para o poder e uma estratégia de informações, o próprio ambiente precisa ser analisado em mais detalhe.

A primeira letra C, representando a conectividade, é visível de várias formas, pois pessoas a empregam para enviar, receber, transmitir, disseminar e compartilhar informações. Embora os seres humanos tenham usado vários métodos por toda a história para trocar informação — sinais de fogo, sinais de fumaça, bandeiras, semáforos, jornais, até o lendário (embora de pouca duração) Pony Express (correio a cavalo) — a conectividade moderna baseada em tecnologia que aproveita o espectro eletromagnético começou com a introdução do telégrafo, em meados do século XIX. Em uma sucessão relativamente rápida, o telégrafo foi seguido pela telegrafia sem fio, telefone, rádio, televisão e assim por diante até o presente. Hoje, em um mundo com o ciberespaço universalmente conectado, pessoas podem ver — por meio de um aparelho na palma da mão — a transmissão ao vivo de um evento no outro lado do mundo, quer seja esportes (e.g., a Copa do Mundo) ou terrorismo (e.g., os atentados em Mumbai, em novembro de 2008, onde reféns enviaram mensagens no Twitter enquanto os ataques decorriam). Isso é o que a tecnologia da informação moderna, a TI onipresente, nos trouxe. Além disso, é importante acrescentar, porém, que as formas de conectividade não tecnológicas ainda permanecem essenciais — e são, às vezes, até mais importantes. De qualquer forma, ambas, a conectividade tecnológica e não tecnológica, são componentes cruciais do ambiente de informações contemporâneo.

Então, o que a conectividade nos oferece sem a segunda letra C: o *conteúdo*? Muito pouco. No fim, a utilidade de ser capaz de trocar informações depende do que é trocado. Essa é mais uma área onde o impacto da TI moderna foi profundo, transformando por vezes a própria maneira pela qual as pessoas constroem e apresentam uma complexa informação intelectual e técnica. A imprensa de Gutenberg iniciou a revolução ao capacitar a produção em massa de informação padronizada, quer que seja a Bíblia, a Declaração da Independência de Jefferson ou o pôster famoso da Primeira Guerra Mundial pelo Lorde Kitchener com as palavras "Seu País Precisa de VOCÊ!"<sup>7</sup> Depois, a fotografia e, posteriormente, a cinematografia ampliaram o conteúdo visual em reproduções de eventos que pareciam exatas, desde os horrores do campo de batalha até a nitidez dos filmes pornográficos. Mais tarde, ainda, a televisão expandiu sobremaneira o efeito da fotografia por meio da sua capacidade de transmitir eventos completos.

A revolução digital efetuada pela internet e pela World Wide Web ampliou isso ainda mais, com o conteúdo de mundos virtuais on-line, como o Second Life, que podem criar ambiente sintéticos onde seres humanos fazem tudo, desde assumir personalidades e personificações totalmente novas até treinar virtualmente para atos terroristas<sup>8</sup>.

No entanto, fora dos efeitos dos avanços tecnológicos na troca de informações, ainda é essencial lembrar-se que uma grande quantidade do conteúdo das informações é transferida por meios não tecnológicos em situações culturais de alto contexto. Por exemplo, uma sobrelha erguida durante uma conversação, em muitas culturas, talvez transmita mais do que a própria conversa, e rosas entregues à pessoa amada talvez expresse mensagens desde "obrigado" até "desculpa".

Independentemente disso, seja no domínio tecnológico ou não tecnológico, a forma mais importante do conteúdo é, de fato, uma ação. O antigo adágio "as ações falam mais alto do que as palavras" se origina desse princípio, assim como a vexação dos pais ao ouvir as suas crianças fazerem ou dizerem coisas que lhes fazem perguntar-se, "Onde eles aprenderam *isso*?"

Finalmente, o *conteúdo* transmitido pela *conectividade* capacita a terceira, e mais importante, letra C: o *impacto cognitivo*. Isso ocorre quando a mente humana aplica sentido à informação recebida, quando a beleza é apreciada, a persuasão realizada, a perda é lamentada e as decisões são tomadas. Contudo, essa dimensão do ambiente de informações é a mais difícil de influenciar porque é raramente calculada quantitativamente, e, portanto, é difícil de manipular ou até de prever. Os públicos responderão ao conteúdo das informações de acordo com as suas culturas, antecedentes, experiências, emoções e por um grande número de outros fatores. Como o Subsecretário de Estado para Diplomacia Pública e Assuntos Públicos, Karen Hughes, disse uma vez em uma reunião dos integrantes da comunidade de Operações de Informações das Forças Armadas, os públicos talvez ouçam outros sentidos, além daqueles pretendidos, caso as suas perspectivas sejam muito diferentes daquelas das pessoas que prepararam o conteúdo<sup>9</sup>.

Um exemplo pode esclarecer isso. Em 1934, o inteligente cineasta alemão Leni Reifenstahl produziu um suposto documentário do congresso do Partido Nazista realizado no campo esportivo de Nuremberg. Esse filme,

*Des Triumph des Willens* ("O Triunfo da Vontade"), era uma obra-prima da propaganda, mas obviamente afetou diversos públicos de formas diferentes. Os alemães o consideravam como uma evidência do renascimento da força e do orgulho germânico, após os desastres e as humilhações da Primeira Guerra Mundial e a vida na década de 1920, sob os termos degradantes do Tratado de Versalhes. Os públicos nos países fronteiriços da Alemanha enxergaram uma mensagem diferente, mais ameaçadora. Para os mais perceptivos, era uma advertência grave do surgimento da agressão alemã.

## O Modelo "3C" do Poder das Informações

Consequentemente, o meio de conectividade entre os seres humanos pode ser tecnológico ou não tecnológico, e o conteúdo pode ser visual, ou auditivo ou, até



O clérigo Sadschad Mohsini segura um smartphone em Bamiam, Afeganistão, 24 Out 14. Ele utiliza rotineiramente a mídia social para avisar jovens sobre assuntos de fé e religião. O filho dele lhe ensinou como navegar em mecanismos de busca e explicou como funciona o Facebook.

(Associated Press/ Subel Bhandari, AP Images)

mesmo, uma ação, mas o resultado final é o mesmo: um ser humano é afetado, internaliza a informação, desenvolve uma crença e, a partir de então, se comporta de uma forma determinada por causa disso. Quando o ciclo culmina em um comportamento observável, começa novamente.

Uma geração de estudantes chegou a conhecer estes — conectividade, conteúdo e impacto cognitivo — como o modelo "3C" das informações. Essa abordagem possui vários aspectos atraentes. Primeiro, é fortemente baseada na doutrina aceita das Operações de Informações das Forças Armadas dos EUA<sup>10</sup>. Segundo, as três dimensões são surpreendentemente mensuráveis. Terceiro, não é totalmente dependente da tecnologia. Exemplos do modelo "3C" podem ser vistos desde o emprego de inscrições em pedra sobre o tratamento apavorante de prisioneiros rebeldes pelos assírios para intimidar politicamente os seus súditos. Quarto, a explosão das ICTs modernas já fez com que o emprego do poder das informações seja fundamental para o funcionamento de todas as outras formas atuais de poder. Não apenas podemos identificar os aspectos organizacionais de cada "C", mas também, podemos descrever claramente algumas das parcerias que precisam ser criadas entre os setores público (governo) e privado (empresarial e social).

Portanto, o modelo "3C" mostra que o poder das informações não deve — e não pode — originar-se exclusivamente do setor governamental ou do privado, devendo ser proveniente dos dois, o que sugere um modelo organizacional por meio do qual podemos desenvolver melhor uma estratégia e depois aplicá-la no emprego do poder das informações com a finalidade de obter uma mudança comportamental.

A busca de um equilíbrio sinérgico, entre a obtenção da conectividade e a exploração do conteúdo, para conseguir dissonância cognitiva que leva a uma mudança comportamental, não é nova. Contudo, o histórico do emprego do poder das informações pelos EUA mostra que os esforços para se obter esse equilíbrio têm variado em ênfase e efetividade.

## Um Problema Duradouro

Pode-se presumir que a questão da obtenção da conectividade enquanto empregando-a como um método para influenciar por meio da criação de consciência ou mudanças cognitivas é um fenômeno recente,



Um mapa gerado por computador é sobreposto a uma fotografia do mundo, mostrando conexões da internet, em 23 Nov 03, emanando de regiões ao redor do mundo. São codificadas por cor: Ásia-Pacífico — vermelha; Europa, Oriente Médio, Ásia Central e África — verde; América do Norte — azul; América Latina e Caribe — amarela; outras concentrações localizadas regionalmente — branca.

(Gráfico cortesia de Barrett Lyon, LyonLabs, The OPTe Project)

incitado pelo advento da internet e da World Wide Web. Contudo, uma breve observação histórica desde a Revolução Industrial até os tempos atuais indica que a necessidade de se equilibrar a proteção enquanto se explora os mesmos meios de comunicação não é nova.

No início da Primeira Guerra Mundial, tanto os Estados Unidos quanto a Alemanha já estavam, em grande medida, dependentes dos cabos transoceânicos de telegrafia para o comércio em um mercado global de rápida expansão. Conseqüentemente, esses cabos, pertencentes e controlados pela Grã-Bretanha e pela Alemanha, eram alvos de exploração e destruição pelos dois lados. Isso levou os Estados Unidos a desenvolver um meio alternativo de comando e controle na parte final da guerra: o rádio.

Os problemas que os Estados Unidos enfrentaram, em termos de manter a conectividade por ambos os meios, são assustadoramente semelhantes àqueles que encaramos hoje. A capacidade de agir e estabelecer uma prioridade para o conteúdo das informações, por meio do sistema limitado de cabos, tornou-se estrategicamente significativa. Atualmente, enfrentamos limites sobre a capacidade da largura de banda. Da mesma forma, o desenvolvimento inicial do rádio enfrentou problemas relacionados ao gerenciamento do espectro eletromagnético, em termos de frequências utilizáveis e não conflitantes, o que é mais um assunto de importância atualmente. Obviamente, a dependência significativa da utilização das linhas telegráficas transoceânicas para o comércio e para o intercâmbio econômico no



Carl T. Rowan, então Diretor da Agência de Informações dos EUA (USIA), discute apoio ao envolvimento dos EUA no Vietnã durante reunião do Conselho de Segurança Nacional na Sala do Gabinete na Casa Branca, Jul 1965. Na época, a USIA tinha mais de 13.000 empregados. Coordenava e disseminava temas e informações estratégicas por meio das radiodifusões da *Voz da América* junto com comunicações diárias a pessoal das embaixadas dos EUA. Mantinha, ainda, um sistema de bibliotecas em países estrangeiros, composto por literatura e pensamentos filosóficos norte-americanos relacionados com a democracia por todo o mundo.

(Foto cortesia da Lyndon B. Johnson Presidential Library)

dia a dia chegou a ser uma vulnerabilidade. Há semelhanças significativas entre todos esses desafios e os problemas atuais de capacidade e vulnerabilidade da internet<sup>11</sup>.

Além disso, durante esse período, o Presidente Woodrow Wilson enxergou o benefício da persuasão e da influência no emprego das informações como um instrumento do Poder Nacional durante a guerra. Como resultado, Wilson estabeleceu o Comitê sobre Informação Pública (Committee on Public Information — CPI) para informar e engajar o mundo e, ao mesmo tempo, influenciar populações, líderes e forças militares inimigos. O CPI, chefiado pelo jornalista George Creel, obteve resultados variados, porém era evidente que Wilson conseguia ver o grande benefício de empregar o mesmo meio de informações globais — o telégrafo transoceânico — para disseminar rapidamente as suas mensagens diplomáticas por todo o mundo. No seu artigo, da revista *Parameters*, “Propaganda: Can a Word Decide a War?” (Propaganda: Uma Palavra Pode Decidir uma Guerra?, em tradução livre), Dennis M. Murphy e James F. White descrevem a reação do presidente:

Quando Wilson discursou sobre os “Quatorze Pontos”, em janeiro de 1918, os representantes do CPI em São Petersburgo e Moscou

receberam o texto via rádio e telégrafo transatlânticos, e conseguiram repassá-lo ao cidadão russo na rua por meio de pôsteres e folhetos em apenas quatro dias ... Wilson ficou surpreso com a disseminação efetiva da sua meta da paz e com a reação mundial. Ele comentou a George Creel, em dezembro de 1918; “Me pergunto se você elaborou inconscientemente uma teia da qual, para mim, não há saída”<sup>12</sup>.

Ficou evidente, que na época de Wilson, do mesmo modo que hoje em dia, a dependência dos Estados Unidos de um sistema de conectividade vulnerável para o comando, controle e prosperidade econômica foi usado também como um meio para causar efeitos cognitivos em ambos, nos aliados e nos inimigos. Já nesse tempo, muitos afirmavam a necessidade de desen-

volver uma estratégia nacional holística de informações para controlar e orientar efetivamente essa nova tecnologia — uma que levasse em consideração tanto a proteção da conectividade quanto a exploração dela para influenciar um público-alvo. No entanto, nenhuma política abrangente foi completamente desenvolvida na época de Wilson ou depois. Conseqüentemente, os Estados Unidos titubearam pelo resto do século XX com esforços de políticas fragmentadas, resultantes, em grande medida, da competição com a União Soviética durante a Guerra Fria.

## O Poder das Informações durante a Guerra Fria

No início da Guerra Fria, os formuladores das políticas dos EUA a conceberam, em grande parte, como uma competição entre ideologias que ia ser disputada principalmente por meio do poder das informações, embora apoiada estrategicamente pela ameaça de força militar e da destruição mútua assegurada. Ao reconhecer isso, o projeto de lei Smith-Mundt, de 1948, estabeleceu a Agência de Informações dos Estados Unidos (USIA, na sigla em inglês). O propósito da lei era “promover um melhor entendimento sobre os Estados Unidos entre os povos do mundo e fortalecer relações internacionais cooperativas”<sup>13</sup>. A USIA ia agir como o órgão

responsável pela obtenção de efeitos estratégicos das informações cognitivas por todo o mundo, em apoio à estratégia e às políticas dos EUA.

Foi organizada durante um tempo no qual os meios de conexão global, no ambiente pós-Segunda Guerra Mundial, estavam se expandindo rapidamente com avanços tecnológicos. Embora a televisão estivesse emergindo como uma tecnologia, o rádio tornou-se a capacidade global dominante para transmitir a mensagem norte-americana aos públicos-alvo. Um resultado era que a *Voz da América* chegou a ser o programa preeminente da USIA durante a Guerra Fria. Aproveitou-se o alcance da tecnologia do rádio para comunicar mensagens efetivas com o objetivo de influenciar e persuadir públicos-alvo atrás da Cortina de Ferro.

Ao reconhecer a necessidade de competir efetivamente na luta ideológica, o governo Reagan fez a primeira tentativa de desenvolver um documento abrangente de segurança nacional sobre as informações, em 1984, com a Diretriz de Decisão da Segurança Nacional 130, *As Políticas de Informações Internacionais dos EUA* (NSDD 130, *U.S. International Information Policy*). O enfoque dessa diretriz é o que, atualmente, pode ser chamado de comunicação estratégica, mas dentro do documento existe, também, uma discussão sobre o controle e o uso dos aspectos da conectividade do ambiente de informações. O documento diz: "Mais pensamento sistemático precisa ser prestado às oportunidades oferecidas pela teledifusão internacional ... Novas tecnologias (particularmente na área de vídeo cassetes e de áudio) têm criado novos instrumentos cujo potencial deve ser explorado"<sup>14</sup>.

A NSDD 45, promulgada em 1982, também reconheceu a exigência predominante em equilibrar a expansão e a proteção da conectividade para permitir a transmissão da mensagem:

A aquisição de novos locais e de instalações de transmissão deve ser um assunto prioritário ... [com] prioridade concedida à proteção e, quando possível, à expansão das frequências disponíveis aos EUA para a transmissão



Um website de recrutamento e financiamento do Estado Islâmico encontrado na darknet, a parte do conteúdo da internet que não se pode acessar com mecanismos de busca padrões. O ISIS é conhecido pelo emprego de outras mídias sociais, como os serviços de mensagens WhatsApp e Kik, para solicitar doações na forma que se chama "caridade humanitária".

(Imagem cortesia de Michael Hogg, Especialista de Informações Visuais)

internacional via ondas curtas ... Um grande esforço coordenado deve ser empreendido para pressionar diplomaticamente o assunto de interferência eletrônica em todos os devidos foros internacionais e bilaterais<sup>15</sup>.

A última frase se refere às ações para opor a atividade soviética de bloquear eletronicamente os sinais da *Voz da América* para evitar que os programas atinjam os públicos intencionados atrás da Cortina de Ferro. O desejo russo de controlar o fluxo de informação pode ser visto na política estratégica promulgada pelo Kremlin, no final de 2011, que visa, em primeiro lugar, a usar esse controle das informações para obter efeitos políticos — tanto internos como internacionais<sup>16</sup>.

O próximo grande avanço para uma política nacional sobre o poder das informações nos EUA ocorreu durante o segundo governo Clinton, com o reconhecimento do crescimento exponencial da internet nos Estados Unidos<sup>17</sup>. Em um comunicado à imprensa, em setembro de 1998, a Casa Branca insinuou a crescente e evidente importância da internet para o comércio e para a economia, bem como a sua vulnerabilidade aos elementos criminosos. O governo Clinton iria "fortalecer o seu apoio ao comércio eletrônico ao permitir a exportação de criptografia forte quando usada para proteger informações confidenciais em forma eletrônica, sejam financeiras, de saúde, médicas e comerciais"<sup>18</sup>. A Diretriz de Decisão Presidencial 68, *Assuntos de Informações Públicas Internacionais* (Presidential

Decision Directive 68, *Concerning International Public Information*), de 1999, reconheceu, independentemente, a necessidade de influenciar públicos estrangeiros em apoio às políticas adotadas<sup>19</sup>. Contudo, conforme o século XX terminou, não havia indicação alguma de um requisito para prover um vínculo estratégico para proteger a internet enquanto é utilizada como um instrumento para influenciar e persuadir, em um mundo cada vez mais transparente. Essa era a situação conforme os Estados Unidos faziam lentamente a transição para a Era da Informação durante o governo George W. Bush [não deve ser confundido com o governo do seu pai, George H.W. Bush].

## O Dilema do Século XXI: Como Conseguir Equilíbrio

George W. Bush, durante todo os seus dois mandatos, reconheceu o impacto estratégico da internet e da World Wide Web em todos os instrumentos do poder nacional. Talvez isso fosse, em parte, devido ao emprego efetivo dessas tecnologias pelos adversários emergentes, mas também foi porque os interesses comerciais e governamentais dos EUA tinham desenvolvido uma dependência significativa da internet para negócios, comércio e comando e controle diários.

Além disso, a informação como uma ferramenta estratégica de influência, ou como uma arma, já não era um atributo exclusivo do governo. Antigamente, os custos tecnológicos e a infraestrutura limitavam o poder das informações ao domínio dos Estados-nação, corporações multinacionais e organizações não governamentais, como a Cruz Vermelha, que possuíam recursos suficientes para operar sistemas de informações. Atualmente, porém, o poder onipresente e de baixo custo da internet e da Wide World Web pode também ser exercido por indivíduos ou pequenos grupos de pessoas. Portanto, os formuladores de política foram forçados a reconhecer que o controle rígido de uma mensagem pelo governo já não era mais possível. Foram compelidos a reconhecer que o controle cuidadoso do ambiente de informações era, daqui em diante, essencial para competir de forma proativa com adversários que aproveitavam a internet para disseminar as suas mensagens.

Não menos importante, a dependência econômica, devido ao emprego extensivo da internet pelos interesses empresariais para conduzir o comércio diário,



fizeram com que a economia dos Estados Unidos fosse cada vez mais vulnerável e sujeita a ataques.

## A Cognição, a Internet e o Foco Estratégico

Os ataques contra os Estados Unidos, em 11 de setembro de 2001, moldaram ainda mais a estratégia do poder das informações de George W. Bush. Ninguém pode argumentar que os atentados, por si mesmos, não eram letalmente devastadores. No entanto, a exploração quase instantânea das imagens e as subsequentes comunicações de propaganda mundial pelos inimigos dos EUA chegaram a ser o precursor barulhento e claro da natureza da guerra na Era da Informação. A exploração desse evento pelos perpetradores assinalou o início do emprego extensivo da internet para conduzir uma guerra na era da "nova" mídia<sup>20</sup>. O impacto psicológico das imagens de aeronaves atingindo os símbolos norte-americanos do poder econômico e militar se difundiu instantânea e mundialmente, recebido de forma diferente por vários públicos — alguns com choque e horror, outros com adulação e elogio. Era uma indicação real do crescente poder da informação para realizar finalidades estratégicas usando a ICT, como a internet e a televisão a cabo e a satélite, como um meio.



O Presidente Barack Obama discute estratégia sobre a Síria com seus conselheiros de segurança nacional na Sala de Crises da Casa Branca, 31 Ago 13.

(Foto Oficial da Casa Branca/ Pete Souza)

Além disso, a exploração rápida das imagens dos atentados pelos adversários mostrou que os Estados Unidos não estavam preparados para lidar efetivamente com as exigências da guerra na nova dimensão do campo de batalha de informações globais e demonstrou, ainda, que a natureza burocrática do governo era um impedimento para a política estratégica em relação às informações em uma época onde a velocidade e a agilidade eram essenciais para competir de modo proativo e responsivo.

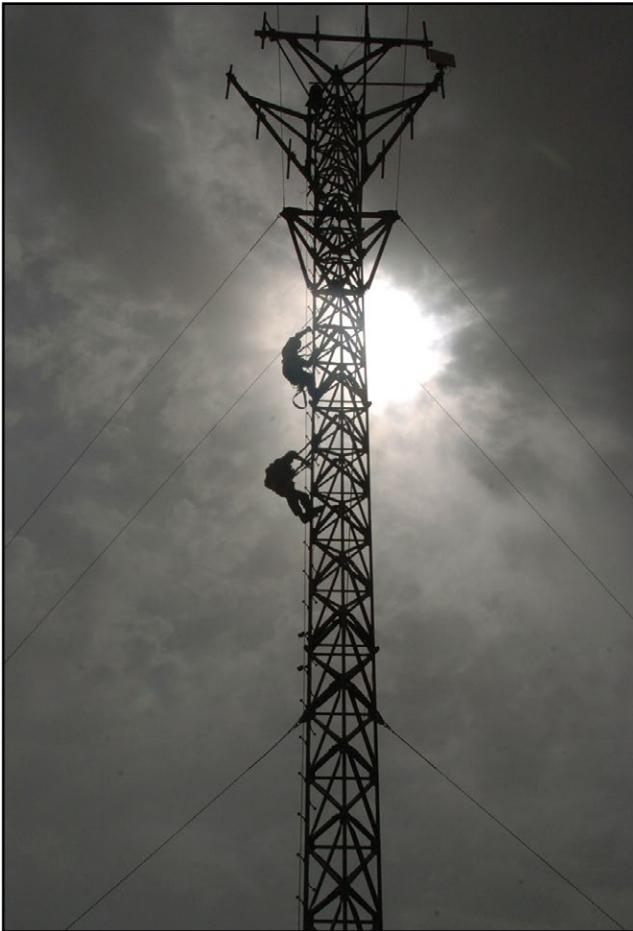
Apenas dois anos antes, em 1999, a USIA foi desmantelada como um "dividendo de paz" depois da Guerra Fria, e as suas atividades distribuídas entre todo o Departamento de Estado. Nominalmente, a posição de Subsecretário de Estado para Diplomacia Pública e Assuntos Públicos assumira as responsabilidades para os programas de informação internacional, enquanto os esforços de transmissão internacional do governo dos EUA tinham sido transferidos ao semi-independente Conselho de Governadores de Transmissão (Broadcasting Board of Governors)<sup>21</sup>.

Esse arranjo muito reduzido, descentralizado e menos político provou ser ineficiente e ineficaz depois dos atentados de 11 de Setembro. Além disso, os problemas das políticas e de um processo desajeitado foram agravados pela falta de continuidade na liderança, já que quatro Subsecretários de Estado para Diplomacia Pública e Assuntos Públicos foram nomeados durante os oito anos da presidência de George W. Bush — e, mais relevante, o cargo estava vago por mais de um terço desse tempo<sup>22</sup>. Não foi até 2007, quando Karen Hughes, a terceira dos quatro subsecretários de Bush e uma confidente íntima do presidente, publicou uma *Estratégia Nacional para a Diplomacia Pública e a Comunicação Estratégica (National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication)*. Embora esse documento se concentrasse em informar, engajar e influenciar, ele reconheceu a importância da internet nesse esforço:

... Todos as agências e embaixadas precisam ... aumentar o emprego de novas tecnologias, incluindo o uso criativo da internet, bate-papos on-line, blogs e oportunidades de narrativas de vídeo na internet para salientar as políticas e programas norte-americanos<sup>23</sup>.

Durante o mesmo período, os terroristas, reconhecendo a importância estratégica da comunicação para realizar os seus objetivos por meio da influência, aumentaram a quantidade de websites patrocinados, de doze, no início deste milênio, a mais de sete mil, já em maio de 2010<sup>24</sup>.

Na ausência de um processo de formulação efetiva de políticas e de um mecanismo para uma administração central, os outros órgãos do poder executivo dos governos Bush preencheram a ausência de políticas ao agirem independentemente, de acordo com as suas missões e prioridades. O Departamento de Defesa, em sua Revisão Quadrienal da Defesa, de 2006, realçou a comunicação estratégica como um esforço de guerra fundamental, fornecendo um estudo independente para considerar a melhor maneira de informar, engajar e influenciar, estabelecendo um gabinete no escalão Departamento de Defesa para liderar o esforço<sup>25</sup>. Menos de um ano depois, o mesmo gabinete dentro do Departamento de Defesa promulgou uma política extremamente limitante sobre o emprego da internet como um meio para esse supostamente importante esforço de comunicação estratégica<sup>26</sup>.



Um militar do 44º Batalhão de Comunicação Expedicionário sobe em uma torre de treinamento, enquanto um sargento aguarda acima, Camp Victory, Iraque, 23 Ago 08. Os dois militares fazem parte de uma equipe se adestrando para instalar equipamentos de Rádio sobre Protocolo Internet em torres para melhorar as comunicações militares no Iraque.

(Cb Evan D. Marcy/ Gabinete de Assuntos Públicos do 44º Batalhão de Comunicação)

Posteriormente, *A Estratégia Nacional para a Segurança do Espaço Cibernético (National Strategy to Secure Cyberspace)* de Bush, publicada em 2003, concentrou-se exclusivamente na necessidade de proteger a internet e a infraestrutura essencial associada dependente dela. Embora reconhecesse as interdependências críticas dos setores público e privado no esforço de segurança, ela proporcionou um enquadramento para o compartilhamento de informações, um meio para responder a incidentes, após o fato, mas nenhum padrão para a criação de um sistema mais protegido que seria menos vulnerável à crescente ameaça. Além disso, não há menção sobre a internet como um instrumento para influenciar por meio do emprego da comunicação estratégica ou da diplomacia pública. Na realidade, a palavra "influenciar" não é mencionada sequer uma vez

no documento que concentrou-se na conectividade, não no impacto cognitivo das informações<sup>27</sup>.

Embora esses esforços reconhecessem a necessidade de competir no ambiente de informações para obter efeitos cognitivos ao mesmo tempo em que protege a conectividade para comunicar, eles, também, refletiram uma divisão de propósito, que não é uma surpresa considerando a falta de qualquer estratégia nacional de informações abrangente. O resultado foi que diferentes órgãos do governo — e diversos gabinetes dentro do mesmo órgão — concentraram-se em distintas dimensões do ambiente de informações. Essa tendência continua atualmente com o governo Obama.

## O Governo Obama: Mais do Mesmo ... mas um Pequeno Raio de Esperança

Se um grupo deve entender o poder da internet em comunicar e influenciar públicos, este é o governo Obama. Como candidato presidencial, o ex-Senador Obama empregou destramente a internet para angariar financiamento e disseminar a sua mensagem política, como nunca visto antes, na preparação para a sua eleição de primeiro mandato. Isso foi levado adiante no seu governo quando o tradicional discurso semanal moveu-se do rádio para streaming de vídeo na internet. Obama utilizou mensagens de texto do Serviço de Mensagens Curtas (Short Message Service — SMS, ou seja, "torpedos"), podcasts e transcritos on-line em uma variedade de idiomas para comunicar sua palestra memorável "Novos Inícios", proferida em Cairo em junho de 2009, por todo o Oriente Médio e a África<sup>28</sup>. Além disso, ele entendeu o aspecto significativo de proteger a internet e exigindo uma análise da segurança cibernética dentro de três semanas depois de assumir o cargo<sup>29</sup>.

Ainda no governo Obama, a Casa Branca respondeu a uma exigência congressional ao prover o *Enquadramento Nacional para a Comunicação Estratégica (National Framework for Strategic Communication)*, que se concentrava nos aspectos cognitivos das informações como poder, mas abrangia principalmente os mecanismos usados para coordenar esse esforço<sup>30</sup>. A Casa Branca, também, anunciou um programa baseado na "Iniciativa Abrangente Nacional de Cibersegurança" ("Comprehensive National Cybersecurity Initiative") do governo Bush. Esse esforço concentrou-se inteiramente, contudo, na proteção

da internet — sem menção do seu uso, como um meio de comunicação estratégica<sup>31</sup>. Esses documentos e políticas adotadas abordam o conteúdo e a cognição independentemente e, ao que tudo indica, para distintas finalidades: para a proteção da conectividade (a internet) ou para a exploração dela a fim de aproveitar os efeitos cognitivos. Contudo, há indicações de que o governo Obama entende a necessidade de se obter equilíbrio entre os dois objetivos. O Departamento de Defesa promulgou uma diretriz sobre a mídia social, em fevereiro de 2010, ordenando que os comandos militares liberem o acesso aos sites de mídia social, permitindo que integrantes das Forças Armadas informem e participem, recomendando, simultaneamente, que os comandantes "continuem a defender contra atividade maliciosa"<sup>32</sup>. Como mencionado anteriormente, a *Estratégia de Segurança Nacional*, de 2010, proveu um raio de esperança ao abordar ambas, a cibersegurança e a comunicação estratégica. Embora essa estratégia esteja cheia de fortes exigências para a segurança da internet, há, também, o reconhecimento da necessidade de equilíbrio para que a comunicação possa ser explorada:

Apoiamos a disseminação e o emprego dessas tecnologias [a internet, redes sem fio, smartphones] para facilitar a liberdade de expressão, expandir acesso às informações, aumentar a transparência e a contabilidade do governo e enfrentar restrições sobre o seu uso. Da mesma forma, utilizaremos melhor essas tecnologias para comunicar efetivamente as nossas próprias mensagens ao mundo<sup>33</sup>.

Curiosamente, em janeiro de 2010, a então Secretária de Estado Hillary Clinton deu uma palestra muito elogiada sobre a liberdade da internet, observando que a liberdade de acesso é como a liberdade de reunião. Ao continuar, ela disse, "Permite que indivíduos conectem-se on-line, se reúnam e, esperançosamente, cooperem. Uma vez na internet, não se precisa ser uma magnata ou uma estrela do rock para ter um grande impacto na sociedade"<sup>34</sup>. Os eventos no Oriente Médio, apelidados popularmente como a "Primavera Árabe", pareceram, à primeira vista, apoiar essa posição. No entanto, a desordem continuada nessa região oferece uma história cautelosa sobre qualquer tentativa de estabelecer uma explicação de única causa para a mudança política significativa, especialmente quando esse único

foco é a tecnologia da informação<sup>35</sup>. Isso aponta para a complexidade e a inter-relação entre a conectividade, o conteúdo e a cognição.

Talvez o melhor caminho a seguir, publicado até então pelo governo Obama, é a sua *Estratégia Internacional de Ciberespaço* (*International Strategy for Cyberspace*), que o presidente assinou em maio de 2011 e promulgou publicamente no Departamento de Estado. Até agora, essa é a abordagem mais abrangente em relação às implicações estratégicas e ao emprego desse novo domínio, citando objetivos-chave no desenvolvimento econômico, liberdades da internet, controle de redes e em outras áreas de amplo espectro sendo moldadas radicalmente pelo ciberespaço, e, assim, estabelecendo vínculos com o poder das informações<sup>36</sup>.

Contudo, a realidade é que nenhum único órgão do poder executivo está encarregado, totalmente, do instrumento de informações do poder nacional. Portanto, continuará a haver conflito entre os órgãos que buscam proteger a tecnologia e outros procurando aproveitá-la para competir de forma cognitiva no cenário mundial. O que agrava o problema é que o ambiente de informações — em suas dimensões de conectividade, conteúdo e cogitação — é compartilhado completamente e, às vezes, dominado pelo setor privado. Tampouco esse dilema é limitado à conectividade representada pelas tecnologias de comunicação-informação. O poder executivo não controla o que um senador diz ... ou o que faz uma artista como Lady Gaga.

Considerando que pouco se evoluiu em termos de políticas adotadas para o conteúdo desde a Primeira Guerra Mundial, os Estados Unidos permanecem na encruzilhada que exige uma abrangente estratégia nacional de informações que incorpore a conectividade, o conteúdo e a cognição em todas as suas formas. Como Bruce Hoffman, um professor da Georgetown University, observa, "Nossos adversários possuem uma estratégia de comunicações. Nós, infelizmente, não"<sup>37</sup>.

## A Modelagem Estratégica, a Organização e o Modelo "3C": Uma Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações

O autor Harry Yarger, em *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy* ("A Teoria Estratégica para o Século XXI: O Pequeno Livro sobre a Grande Estratégia", em tradução livre), descreve o

pensamento estratégico como "um processo intelectual sofisticado que busca criar uma síntese de consenso, esforços e circunstâncias para influenciar favoravelmente o ambiente geral enquanto controla os riscos envolvidos na procura de oportunidades ou na reação às ameaças"<sup>38</sup>

A melhor forma de considerar esse processo intelectual, relacionado a uma estratégia de informações, é por meio de uma análise da definição do instrumento de informações do poder nacional, que anteriormente descrevemos como: "o emprego do conteúdo de informações e das tecnologias e capacidades que possibilitam a troca desse conteúdo, usado mundialmente para influenciar o comportamento social, político, econômico e/ou militar de seres humanos, seja um ou um bilhão de pessoas, em apoio aos objetivos de segurança nacional". Por meio dessa definição, os *fins*, *métodos* e *meios* são evidentes, e a oportunidade de examiná-los pela perspectiva da conectividade, conteúdo e cognição emerge.

Os *fins* são os efeitos desejados que capacitam a realização dos objetivos. Consequentemente, uma estratégia nacional de informações deve buscar "influenciar o comportamento social, político, econômico e/ou militar de seres humanos, seja um ou um bilhão de pessoas, em apoio aos objetivos de segurança nacional"<sup>39</sup>.

Os *métodos* refletem os processos aplicados que apoiam com mais eficiência a realização dos fins, enquanto os *meios* são as capacidades e recursos empregados sinergicamente pelos processos que são inerentes aos métodos.

No caso de uma estratégia nacional de informações, este artigo argumenta que o modelo "3C" precisa ser aplicado considerando a conectividade, conteúdo e cognição para prover foco estratégico e para abordar totalmente a aplicação do poder de informações pelos Estados Unidos.

As palavras-chave "influenciar ... o comportamento" dentro da nossa definição apontam para a natureza cognitiva dos fins. A conectividade necessária para influenciar comportamento humano, em apoio aos objetivos de segurança nacional, varia desde a interação pessoal de militares no terreno até o emprego de mídia social pelos Departamentos de Estado e de Defesa. Qualquer estratégia de informações precisa considerar todas essas possibilidades durante a provisão de recursos e a integração de capacidades.

Por exemplo, embora o financiamento da iniciativa transregional da web (transregional web initiative) do Departamento de Defesa seja importante, os intercâmbios culturais e educativos patrocinados pelo Departamento de Estado também se destacam<sup>40</sup>. Além disso, considerando a execução descentralizada desses programas e interações, um fator-chave é uma definição do processo (um método) para garantir que um órgão de direção do governo dos EUA proporcione ampla orientação que permita a aplicação do poder das informações, enquanto garante que a comunicação ocorra em todos os níveis em formas que capacitam os fins declarados. Essa abordagem conduzirá o conteúdo apropriado que, por sua vez, impactará a cognição por meio de uma influência que afete o comportamento.

Como observado anteriormente, o poder das informações e as tecnologias modernas de informação-comunicação sustentam e crescem o poder econômico, ao mesmo tempo que, também, aprimoram e magnificam o poder e as capacidades militares norte-americanos. A nação é dependente desse poder para o seu êxito e, da mesma forma, extremamente vulnerável a ataques, com base nessa mesma dependência. Assim, é compreensível que as estratégias sobre ciberespaço enfatizem os aspectos de segurança da conectividade sem abordar um método equilibrado que aproveite essa conectividade para prover um conteúdo que afeta a cognição.

Considerando que a informação, como um poder, capacita e é entremeada pelos instrumentos diplomático, militar e econômico do poder nacional, a falha ao definir um órgão de direção do governo dos EUA como sendo o instrumento de informações torna-se problemática, no melhor das hipóteses. Agravando ainda mais o problema, a indústria privada controla, na maioria dos casos, a conectividade e não está necessariamente aberta ao compartilhamento das vulnerabilidades com o governo. Isso é mais do que uma mentalidade nacional que iguala o poder das informações com a propaganda e as suas implicações pejorativas, e assim sendo é improvável que a nação permita um "Departamento de Informações"<sup>41</sup>. Contudo, um modelo existente talvez possua a chave para o desenvolvimento bem-sucedido de uma estratégia holística de informações dos EUA e para qualquer implantação subsequente de políticas dessa estratégia.

Semelhante ao poder das informações, o instrumento econômico do poder abrange os setores público e privado. Assim, o Conselho Econômico Nacional, estabelecido em 1993 dentro do Gabinete Executivo do Presidente, pode prover um modelo útil que pode ser copiado para o desenvolvimento de um sistema semelhante para a administração do poder nacional de informações. As quatro funções principais do conselho são "coordenar a formulação das políticas para assuntos econômicos domésticos e internacionais, coordenar conselhos de políticas econômicas ..., garantir que as decisões das políticas ... estejam coerentes com os objetivos econômicos do presidente e monitorar a implantação"<sup>42</sup>. O conselho consiste em vários representantes de departamentos e órgãos do governo cujas políticas afetam a economia dos EUA.

O estabelecimento de um Conselho Nacional de Informações com uma missão semelhante parece uma abordagem razoável para o desenvolvimento estratégico e a implantação subsequente de políticas com base na discussão anterior. O conselho iria engajar e envolver o setor privado, reunir todos os órgãos do poder executivo com interesse na estratégia e nas políticas e desenvolver um método holístico e equilibrado que leva em consideração a conectividade, o conteúdo e a cognição. Empregaria os métodos e meios que permitem de forma mais efetiva e eficiente a realização dos fins definidos em apoio dos objetivos de segurança nacional, enquanto considera e mitiga o risco. Mais importante, iria diretamente avisar e responder ao presidente. A composição de tal conselho seria decidida, claro, pelo presidente e pode crescer tanto que seria ingovernável,

mas, no mínimo, deve incluir representantes do governo, de empresas e de todas as três "C" do ambiente de informações. Seu trabalho promoveria cooperação e coordenação voltadas para os objetivos comuns de estratégia e segurança nacionais como expressos na *Estratégia de Segurança Nacional*.

## Conclusão

No passado, os Estados Unidos estavam capazes de prosseguir de qualquer jeito, usando informação como poder, sem uma estratégia que definisse e orientasse o seu emprego. No entanto, um mundo cada vez mais conectado e complexo exige uma estratégia nacional de informações. O poder das informações é entremeado por todos os instrumentos diplomático, militar e econômico do poder nacional como um facilitador principal do seu êxito sinérgico. A importância óbvia do poder da informação exige que os Estados Unidos desenvolvam uma estratégia nacional holística que considere todos os aspectos do ambiente de informações: conectividade, conteúdo e cognição. Apenas quando isso ocorrer os Estados Unidos irão atuar e competir de forma efetiva e eficiente em um ambiente de informações cada vez mais emaranhado e complexo. ■

*Nota do Autor: Dan Kuehl faleceu em 28 de junho de 2014. Era um perfeito educador e líder abnegado, ensinando e orientando milhares de líderes superiores do governo dos EUA e de seus aliados sobre o elemento das informações do poder nacional. Tenho o orgulho e a honra de ter sido seu amigo.*

—Dennis Murphy

*O Cel Dennis Murphy, Exército dos EUA, da Reserva Remunerada, é analista superior de Operações Cibernéticas na IHS Jane's. Serviu, anteriormente, como Diretor do Grupo de Guerra das Informações no Centro de Liderança Estratégica, no U.S. Army War College, e em várias posições de comando e de estado-maior ao longo dos seus 27 anos de serviço militar no Exército dos EUA. Foi bolsista do Fellowship George C. Marshall para Jogos Político-Militares e Diplomáticos no Instituto de Serviços Estrangeiros do Departamento de Estado. É credenciado em Relações Públicas e Comunicação Militar pela Public Relations Society of America.*

*O Ten Cel Dan Kuehl, PhD, Força Aérea, da Reserva Remunerada, era professor de Operações de Informações na National Defense University (NDU), onde ajudou a formar o primeiro grande esforço educativo do Departamento de Defesa em Guerra da Informação e, até a sua aposentadoria em junho de 2012, serviu como o Diretor para o programa de Operações de Informações da NDU. Possui doutorado pela Duke University.*

## Referências

1. U.S. Commission on National Security Strategy in the 21st Century, *New World Coming: American Security in the 21st Century*, 15 Sep. 1999, p. 1, 4 e 8, acesso em: 22 jun. 2015, <http://govinfo.library.unt.edu/nssg/Reports/NWC.pdf>.
2. U.S. Commission on National Security Strategy in the 21st Century, *Seeking a National Strategy: A Concert for Preserving Security and Promoting Freedom*, 15 Apr. 2000, acesso em: 22 jun. 2015, <http://govinfo.library.unt.edu/nssg/PhaseII.pdf>.
3. Uma pesquisa pelo Google conduzida pelos autores sobre a frase "National strategy for" ("Estratégia nacional para") resultou em mais de 17 milhões de resultados, com links para estratégias para "prevenção de suicídio", "identidades de confiança no ciberespaço", "prevenção e controle de hepatite" e "combate ao terrorismo", citando apenas quatro na primeira página de resultados.
4. Joint Publication (JP) 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 25 Mar. 2013). Existem outros enquadramentos analíticos, como o PMESII (political, military, economic, social, infrastructure e information, ou seja, político, militar, econômico, social, infraestrutura e informação), sendo que não houve a intenção de excluir outros enquadramentos com emprego do DIME, que representa os instrumentos do poder nacional diplomático, de informações, militar e econômico.
5. Dan Kuehl, "Defining Information Power," *Strategic Forum* #115, June 1997, o site das obras escritas de Phil Taylor (University of Leeds), acesso em: 22 jun. 2015, <http://media.leeds.ac.uk/papers/vp015a5f.html>; originalmente publicado pela National Defense University em junho de 1997.
6. Barack Obama, *National Security Strategy*, May 2010, acesso em: 22 jun. 2015, [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf). Essa estratégia foi suplantada em 2015, acesso em: 15 jun. 2015, [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/2015\\_national\\_security\\_strategy.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/2015_national_security_strategy.pdf). Cabe notar que a *Estratégia*, de 2015, continua com o tema da versão de 2010, contendo uma seção dedicada à segurança cibernética, mas pouca menção ao valor do ciberespaço para transmitir conteúdo com a finalidade de obter efeitos cognitivos.
7. British Library, "Your country needs you" advertisement in *London Opinion*, XLII (546), 5 Sep. 1914, acesso em: 22 jun. 2015, <http://www.bl.uk/collection-items/your-country-needs-you>.
8. "Second Life," site da Linden Lab, acesso em: 22 jun. 2015, <http://www.lindenlab.com/products/second-life>. Second Life é um mundo virtual tridimensional on-line que permite que os usuários desempenhem um papel e interajam com outras personificações em um ambiente grátis.
9. Karen Hughes, comentários feitos durante uma conferência mundial sobre Operações de Informações do Departamento de Defesa, em 2005. Os dois autores compareceram.
10. JP 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 20 Nov. 2014), p. I-1-I-2.
11. Dennis M. Murphy, crítica literária de Jonathan Reed Winkler, "Nexus: Strategic Communications and American Security in World War I," *Parameters* 38(4) (Winter 2008-2009): p. 147-148.
12. Dennis M. Murphy e James F. White, "Propaganda: Can a Word Decide a War?" *Parameters* 37 (3) (Autumn 2007): p. 18-19.
13. Matt Armstrong, "The Smith-Mundt Act: Myths, Facts and Recommendations," 24 Nov. 2009, página de entrada da Mountain Runner, acesso em: 19 jun. 2015, [http://www.mountainrunner.us/search?q=The%20Smith-Mundt%20Act%3A%20Myths%2C%20Facts%20and%20Recommendations&\\_collectionId=55324e8de-4b0323bd730fa5a](http://www.mountainrunner.us/search?q=The%20Smith-Mundt%20Act%3A%20Myths%2C%20Facts%20and%20Recommendations&_collectionId=55324e8de-4b0323bd730fa5a); The United States Information and Educational Exchange Act, Pub. L. No. 80-402 (1948).
14. Ronald Reagan, "U.S. International Information Policy," National Security Decision Directive 130, 6 Mar. 1984, acesso em: 19 jun. 2015, <http://www.reagan.utexas.edu/archives/reference/Scanned%20NSDD5/NSDD130.pdf>.
15. Ronald Reagan, United States International Broadcasting," National Security Decision Directive 45, 15 Jul. 1982, acesso em: 19 jun. 2015, <http://www.reagan.utexas.edu/archives/reference/Scanned%20NSDD5/NSDD45.pdf>.
16. Russian Ministry of Defense, "Conceptual Views Regarding the Activities of the Armed Forces of the Russian Federation in Information Space," 2011, acesso em: 19 jun. 2015, <http://www.pir-center.org/media/content/files/9/13480921870.pdf>. Uma tradução não oficial está disponível no site do NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence, acesso em: 19 jun. 2015, [https://ccd-coe.org/strategies/Russian\\_Federation\\_unofficial\\_translation.pdf](https://ccd-coe.org/strategies/Russian_Federation_unofficial_translation.pdf). Observe que não utiliza o termo "ciberespaço", mas sim o termo "espaço de informações". Não se trata da tecnologia, é sobre o impacto cognitivo.
17. Pew Research Center, "Internet Use Over Time," website do Pew Research Center, acesso em: 19 jun. 2015, <http://www.pewinternet.org/data-trend/internet-use/internet-use-over-time/>.
18. William J. Clinton, "Administration Updates Encryption Policy," Press Release (Washington, DC: The White House, 16 Sep. 1998).
19. William J. Clinton, Presidential Decision Directive 68, *Concerning International Public Information*, 1999, disponível pela Clinton Presidential Library, acesso em: 19 jun. 2015, [http://www.clintonlibrary.gov/\\_previous/Documents/0207.pdf](http://www.clintonlibrary.gov/_previous/Documents/0207.pdf).
20. A nova mídia, como empregada aqui, é qualquer capacidade que faculta uma ampla gama de atores (de indivíduos até Estados-nação) para criar e disseminar informações em tempo real ou quase real que podem afetar um público amplo (regional ou mundial).
21. Dennis M. Murphy, "Strategic Communication: Wielding the Information Element of Power," *U.S. Army War College Guide to National Security, Volume I: Theory of War and Strategy*, ed. J. Boone Bartholomees, Jr. (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2008), p. 181-182.
22. Matt Armstrong, "Whither Public Diplomacy? Sixty-six Days (and Counting) Without an Undersecretary," página de entrada da Mountain Runner, 23 Mar. 2009, acesso em: 19 jun. 2015, [http://mountainrunner.us/2009/03/whither\\_public\\_diplomacy](http://mountainrunner.us/2009/03/whither_public_diplomacy).
23. George W. Bush, *U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication* (Washington, DC: The White House, March 2007), p. 6.
24. Bruce Hoffman, *Internet Terror Recruitment and Tradecraft: How Can We Address an Evolving Tool While Protecting Free*

Speech?, testemunho escrito submetida ao The House Committee on Homeland Security, Subcommittee on Intelligence, Information Sharing, and Terrorism Risk Assessment, 26 May 2010: p. 7, acesso em: 19 jun. 2015, <http://chsdemocrats.house.gov/SiteDocuments/20100526101502-95237.pdf>.

25. U.S. Deputy Secretary of Defense, *2006 Quadrennial Defense Review (QDR) Strategic Communication (SC) Execution Roadmap*, Memorandum for Secretaries of the Military Departments (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 25 September 2006), acesso em: 19 jun. 2015; <http://www.defense.gov/pubs/pdfs/QDRRoadmap20060925a.pdf>.

26. Em 8 Jun 07, o Subsecretário de Defesa publicou um memorando intitulado *Políticas das Atividades Interativas da Internet do Departamento de Defesa* (Policy for Department of Defense Interactive Internet Activities), autorizando que apenas o pessoal de Relações Públicas interajam com a mídia pela internet e designando que a autoridade das atividades relacionadas à internet seja exercida no nível quatro estrelas.

27. George W. Bush, *The National Strategy to Secure Cyberspace*, (Washington, DC: The White House, February 2003), acesso em: 19 jun. 2015, [https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyberspace\\_strategy.pdf](https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyberspace_strategy.pdf).

28. Barack Obama, "Remarks by the President on a New Beginning," palestra proferida na Universidade de Cairo, 4 Jun. 2009, acesso em: 19 jun. 2015, <http://www.whitehouse.gov/blog/NewBeginning>.

29. The White House, Office of the Press Secretary, "President Obama Directs the National Security and Homeland Security Advisors to Conduct Immediate Cyber Security Review, Melissa Hathaway Selected to Lead the Review" White House Press Release, 9 Feb. 2009, acesso em: 26 March 2015, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/president-obama-directs-national-security-and-homeland-security-advisors-conduct-im>.

30. Barack Obama, *National Framework for Strategic Communication* (Washington, DC: The White House, February 2010).

31. Barack Obama, *The Comprehensive National Cybersecurity Initiative*, White House White Paper, May 2009, acesso

em: 22 jun. 2015, <http://www.whitehouse.gov/cybersecurity/comprehensive-national-cybersecurity-initiative>.

32. U.S. Deputy Secretary of Defense, *Responsible and Effective Use of Internet-Based Capabilities*, Memorandum for Secretaries of the Military Departments, 25 Feb. 2010, acesso em: 22 jun. 2015, <http://www.defense.gov/NEWS/DTM%2009-026.pdf>.

33. Barack Obama, *National Security Strategy*, May 2010: p. 39, acesso em: 22 jun. 2015, [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/national\\_security\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf).

34. Hillary Rodham Clinton, "Remarks on Internet Freedom," palestra na Newseum, Washington, DC, 21 Jan. 2010, acesso em: 22 jun. 2015, <http://www.state.gov/secretary/20092013clinton/rm/2010/01/135519.htm>.

35. Evgeny Morozov, *The Net Delusion* (New York: Public Affairs, 2011), p. 48-49.

36. Barack Obama, *International Strategy for Cyberspace: Prosperity, Security, and Openness in a Networked World*, May 2011, acesso em: 22 jun. 2015, [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss\\_viewer/international\\_strategy\\_for\\_cyberspace.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/international_strategy_for_cyberspace.pdf).

37. Bruce Hoffman, citado em Stew Magnuson, "Futile to Control Internet Terrorist Recruitment, Witnesses Say," *National Defense Magazine*, July 2010, acesso em: 22 jun. 2015, <http://www.nationaldefensemagazine.org/archive/2010/July/Pages/Futileto-ControlInternetTerroristRecruitment.aspx>.

38. Harry R. Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy* (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2006), p. 36.

39. Kuehl, "Defining Information Power."

40. Senate Report 112-026, National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2012, Library of Congress, acesso em: 22 jun. 2015, [http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&sid=cp11268j-t5&r\\_n=sr026.112&dbname=cp112&&sel=TOC\\_800764&](http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&sid=cp11268j-t5&r_n=sr026.112&dbname=cp112&&sel=TOC_800764&).

41. Murphy e White, "Propaganda: Can a Word Decide a War?" p. 15.

42. "National Economic Council, Overview" The White House website, acesso em: 18 jun. 2015, <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/nec>.



Ten Cel Burton Shields, Comandante de Batalhão da 2ª Divisão de Infantaria, e o seu tradutor conduzem uma reunião com líderes-chave, em Karezgay, no Afeganistão, 31 Out 09. O objetivo era assegurar aos aldeões o apoio continuado das Forças Armadas dos EUA e da Polícia Nacional Afegã à luta contra o Talibã. Shields foi designado à Base de Operações Avançada Wolverine na Província de Zabul, Afeganistão, para conduzir operações de contrainsurgência em apoio à Operação *Enduring Freedom*.

(Força Aérea dos EUA/ Sgt Christine Jones)

# As Companhias de Tradutores e Intérpretes do Exército Um Recurso Desperdiçado

Cap Jessica L. Cook, Exército dos EUA

**E**m fevereiro de 2003, uma deficiência na capacidade de comunicar-se nas Forças Armadas dos EUA motivou a liderança militar superior

a reavaliar o programa de idiomas do comando<sup>1</sup>. A maior parte dos operadores no Oriente Médio não conseguiu se comunicar com os povos que esperavam

influenciar porque poucos falavam quaisquer das línguas e dialetos nativos da região. Além disso, o déficit em idiomas atrapalhava as operações e a capacidade dos militares dos EUA para estabelecerem relacionamentos íntimos e duradouros com amigos e aliados de países como Jordânia, Qatar e o Sultanato de Omã.

As possíveis soluções para superar esse empecilho linguístico incluíam ensinar os idiomas necessários a militares ou contratar falantes nativos e instruí-los como soldados. Nenhuma dessas soluções seria rápida ou fácil, e os dois teriam os seus méritos e deficiências. No entanto, considerando que a linguagem é vinculada intrinsecamente à cultura — ambas ensinadas de forma melhor pela imersão e experiência — e falantes não nativos precisam muitos anos de estudo para atingir fluência nos idiomas e culturas, a solução preferida do Exército era recrutar nativos bilíngues (ou multilíngues) de outros idiomas para receber instrução como militares, tradutores, intérpretes e emissários culturais. Portanto, em 2003, o Departamento do Exército determinou a criação da Qualificação Militar (QM) 09L, tradutor e intérprete<sup>2</sup>.

O recrutamento para o projeto começou com gerentes de programa que procuraram civis locais que já proviam serviços de tradução como terceirizados no Iraque e no Afeganistão. Depois, recrutadores por todos os Estados Unidos iniciaram campanhas em lugares com densas populações de povos de origem do Oriente Médio e do Norte da África, como Nova York, Michigan e Califórnia. O resultado foi o estabelecimento de uma forte capacidade de tradução, com representantes de pelo menos duas dezenas de países, falantes de quase vinte línguas e dialetos, um recurso que não poderia ser igualado, nem de longe, pela instrução de falantes nativos da língua inglesa nascidos nos EUA<sup>3</sup>.

Apesar de um início promissor e de muitas realizações, o programa está longe de atingir todo o seu potencial. A estrutura deficiente limita a sua eficácia. Consequentemente, o Exército deve modificar o programa da QM 09L de três formas principais para garantir o benefício máximo à Força:

- ◆ Criar mais códigos de identificação de habilidade em idiomas diferentes;
- ◆ Designar os militares da QM 09L a instalações como Forte Bragg, na Carolina do Norte, e Forte Lewis, no Estado de Washington; e

- ◆ Estabelecer um elemento de apoio centralizado para instrução, financiamento, fornecimento de recursos, recrutamento e desdobramento.

Dentro deste contexto, este artigo proporciona inicialmente um breve histórico do programa QM 09L. Na sequência, explica os pontos fracos que limitam a sua eficácia e, finalmente, mostra por que a implantação dessas três recomendações ajudaria o programa a atingir todo o seu potencial.

## A História do Programa QM 09L

No início do programa, os 09Ls completaram um curso de imersão na língua inglesa, treinamento básico de combate e instrução avançada individual. Depois, foram dispensados do Serviço Ativo e designados à Reserva [não ativa e não remunerada], esperando ordens de desdobramento. Após uns poucos anos, o êxito do programa justificava sua expansão; então, em 2008, duas Companhias de Tradutores e Intérpretes (Cia Intpr) — a 51ª, no Forte Irwin, Califórnia, e a 52ª, no Forte Polk, Louisiana — foram ativadas para instruir e desdobrar quase 300 09Ls, do Serviço Ativo, em apoio às operações de contingência e aos exercícios conjuntos por todo o mundo<sup>4</sup>.

Ao colocar as Cia Intpr nos Centros de Treinamento para o Combate, o Departamento do Exército tinha esperança em aperfeiçoar os conhecimentos em doutrina militar terrestre e inglês dos 09Ls, proporcionando-lhes a oportunidade de interagir com militares de todo o Exército que vieram para participar em rodízios de instrução. Por sua vez, esperava-se que os militares das unidades em rodízio de adestramento se beneficiassem da interação com os 09Ls, que iriam desempenhar papéis em cidades simuladas e replicar condições nas áreas operacionais no exterior.

## Grandes Falhas no Programa QM 09L

A colocação das Cia Intpr nos Centros de Treinamento para o Combate, em 2008, foi bem intencionada, mas já em 2013, o programa estava cheio de problemas devido às localizações das companhias. A designação das Cia Intpr a apenas essas instalações significa que os 09Ls e as suas famílias somente podem ser transferidos permanente entre os Fortes Irwin e Polk.

Como resultado, os 09Ls encaram a perspectiva sombria de estar baseados no Deserto de Mojave ou na roça da Louisiana, excluídos de outros lugares

onde as necessidades pessoais, culturais, religiosas e linguísticas podem ser melhor atendidas. Por exemplo, para os muçulmanos designados ao Forte Irwin, os serviços religiosos mais próximos conduzidos por imames legítimos estão a mais de 150km de distância. Além disso, outros desafios impedem os recrutas de escolher permanecer no Exército como tradutores e intérpretes. Por exemplo, o armazém reembolsável põe em estoque produtos desconhecidos às famílias dessas pessoas; muitos dos cônjuges permaneçam desempregados e encaram um isolamento social completo, devido aos locais remotos; e famílias cujos integrantes sofrem de condições médicas severas ou crônicas têm de viajar até seis horas, ida e volta, para tratamento especial ou de emergência. No momento da confecção deste artigo, alguns militares e as suas famílias servindo nas Cia Intrap, no Forte Irwin, tinham estado morando dessa maneira por sete anos consecutivos. Essas condições de vida, sem dúvida, contribuíram para as baixas taxas de realistamento em todo o programa 09L<sup>5</sup>.

Limitar as Cia Intrap a apenas aos Fortes Irwin e Polk não somente afeta negativamente a qualidade de vida dos 09L, mas também atrapalha a capacidade do Exército de instruir e empregá-los nas suas finalidades intencionadas. Há a necessidade de colocá-los onde podem ter mais interação com comunidades civis e militares, para o seu crescimento profissional e para o apoio de outros alunos de idiomas.

Em termos práticos, não se produz traduções e interpretações de alta qualidade simplesmente ao juntar palavras traduzidas de forma literal de um idioma em outro. Para ter eficácia, tradutores e intérpretes profissionais precisam de um entendimento abrangente dos antecedentes culturais, idiomas e motivações de todas os interessados pelos quais estão trabalhando. Da mesma forma que militares nativos da língua inglesa aprendendo outros idiomas precisam interagir com nativos das línguas estudadas (preferencialmente por imersão), os tradutores do Exército dos EUA, que não são falantes nativos, necessitam interagir com anglófonos norte-americanos. Precisam de muita interação social com outros militares e civis dos EUA, mais do que os Fortes Irwin e Polk podem prover por meio de rodízios de instrução, para que possam melhorar a proficiência do inglês americano idiomático e obter familiaridade íntima com as culturas do país.

Para demonstrar o desafio de produzir uma tradução idiomáticamente correta, considere uma tradução palavra por palavra da declaração em inglês "I made a friend today" ("Ganhei um amigo hoje") em alemão. A frase teria o significado literal desajeitado de "I constructed a new friend today" ("Construí um novo amigo hoje"). Outros exemplos de expressões idiomáticas em inglês que podem causar problemas se apenas produzidas como traduções literais, palavra por palavra, se originam de uma tradição cultural de domínio naval britânico que encheu a língua inglesa com metáforas sobre a navegação: "That ship has sailed", (literalmente "O navio zarpou", ou de forma metafórica "Já é tarde demais" ou "Uma oportunidade é perdida"); "This ship sails itself", ("Este navio governa a si mesmo", ou "Algo é eficiente"); e "She runs a tight ship", ("Ela mantém o navio em ordem", ou "Controlar algo firmemente"). Na prática, geralmente essas frases são usadas na forma metafórica em circunstâncias que não têm nada a ver com navios ou navegação. Essas expressões idiomáticas não fazem sentido se são feitas por um tradutor, originário de uma cultura historicamente afastada do mar que é alheio ao intento da metáfora, que usa o significado literal. Todos as línguas conhecidas estão cheias de tais metáforas, o significado das quais apenas pode ser aprendido com tempo e experiência, por meio de exposição íntima e contínua a um idioma, mesmo conforme a língua se evolui.

Os tradutores e intérpretes habilitados precisam de suficiente familiaridade com a cultura dos EUA e de exposição rotineira ao inglês americano para que possam dominar as nuances do jargão. Necessitam praticar, escutando e empregando a língua, escolhendo exatamente a forma certa de interpretar o significado para obter as intenções dos dois participantes. Durante operações, frequentemente têm de interpretar o idioma sem o benefício de tempo para pesquisa ou reflexão. Necessitam aplicar habilidades de pensamento crítico e criativo para produzir interpretações precisas do significado. Isso é um assunto que deve ser levado a sério. Em muitas situações, os riscos de mal-entendidos e de má interpretação são elevados por causa da incapacidade dos intérpretes a frasear devidamente e comunicar as nuances do significado. Em uma situação crítica, como o primeiro encontro depois das hostilidades, um erro de comunicação pode significar desastre para todos envolvidos.



Parentes dos tradutores do Exército designados à 51ª Cia Inltr, no Forte Irwin, na Califórnia, desfrutaram a companhia uns dos outros durante um evento social da unidade, em 2014.

(Foto cortesia da Cap Jessica L. Cook, Exército dos EUA)

Assim, a tradução pode ser vista como um microcosmo da diplomacia que exige instrução frequente, vitalícia e especializada, bem como diálogos significativos e contínuos com uma variedade de pessoas, de todas as posições sociais e profissionais. Equipar uma cidade simulada nas áreas de instrução dos Centros de Treinamento de Combate ou completar cursos de redação no centro de ensino parecem ótimos teoricamente, mas, de forma alguma, preparam tradutores para as complexidades envolvidas no seu ofício. No entanto, apesar da exigência crítica, os Centros de Treinamento de Combate não possuem o pessoal, os sistemas e as instalações para prover os serviços necessitados pela QM 09L para o seu desenvolvimento profissional. Como resultado, o Exército não provê, de forma adequada, recursos a essa capacidade valiosa e altamente precíval. Devido a isso e à deficiência

na administração do programa, o Departamento do Exército apenas receberá resultados limitados, ou até mesmo, decrescentes do investimento realizado.

Durante a suas estadias nos Fortes Polk e Irwin, apesar das limitações e dificuldades, os militares da QM 09L proveram apoio dedicado às operações, pelo mundo inteiro. Nos 15 meses antes da redação deste artigo, as Cia Inltr forneceram tradutores a mais de dez exercícios conjuntos, no exterior, com nações aliadas estratégicas (inclusive apoio a uma variedade de conferências anteriores aos exercícios). Desdobraram-se em apoio à Operação *Enduring Freedom*, ajudaram a validar a instrução e os exames de idiomas para o Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento de Defesa e proveram apoio aos exercícios de campanha das Forças Especiais — além de manter as habilidades militares normais e sustentar as operações dos Centros de Treinamento de Combate.

## Formas para Melhorar o Programa QM 09L

A primeira grande mudança do programa QM 09L deve ser a criação de mais códigos de identificação de habilidades que proporcionariam aos gerentes do Comando de Recursos Humanos, recrutadores, comandantes e planejadores de operações e exercícios mais controle correspondendo às necessidades operacionais de idiomas com o recrutamento e a colocação de pessoal. Por exemplo, um falante de Árabe deve ter um código diferente de alguém que sabe Dari. Isso abriria as portas para a designação dos 09Ls às unidades alinhadas regionalmente, onde teriam emprego remunerado. Um resultado indesejável dos esforços para administrar os tradutores e intérpretes é que, já em 2015, menos de 50% das capacidades disponíveis nas Cia Intpr estavam sendo aplicadas<sup>6</sup>. Historicamente, os requisitos de missão exigiam principalmente pessoas

que sabiam Árabe, deixando outros disponíveis à Força — falantes de Farsi, Dari, Urdu, Pachtó e Tadjique — desempregados.

A segunda grande mudança para o programa QM 09L deve ser a designação de tradutores e intérpretes aos locais com instalações e unidades capazes de apoiar às suas necessidades de adestramento e de desdobramento. O Forte Lewis, no Estado de Washington, e o Forte Bragg, na Carolina do Norte, seriam boas escolhas aonde os 09Ls e as suas famílias poderiam ser designados. Ambos possuem fortes centros de idiomas, estruturas de desdobramento completamente dotadas de pessoal e instalações médicas adequadas. Os dois ficam perto de aeroportos e são sedes de outras unidades, como Assuntos Cívicos e Forças Especiais — cujos próprios militares instruídos em idiomas estrangeiros se beneficiariam de interações regulares com falantes nativos. Além disso,



O Cap Mohammed Muqsood Ali Khan, um capelão muçulmano do 18º Corpo de Exército Aeroterrestre, visita militares e civis muçulmanos após um *Jumu'ah*, um serviço religioso de sexta-feira, na Center Chapel, no Forte Irwin, Califórnia, 23 Mar 15. Também visitou os comandantes da 51ª Companhia de Tradutores e Intérpretes, do 11º Regimento de Cavalaria Blindada, para discutir a consciência e o entendimento culturais. A unidade possui uma das mais altas concentrações de militares muçulmanos no Exército.

(Sgt Zachary A. Gardner/ Gabinete de Relações Públicas do 11º Regimento de Cavalaria Blindada)

ambos ficam perto de grandes comunidades civis e cosmopolitas que podem acomodar as necessidades de família.

Não menos importante, a transferência das Cia Intpr iria ampliar as oportunidades de instrução para os O9Ls e proporcionar aos comandantes mais flexibilidade e controle sobre os desdobramentos. Além disso, melhoraria a qualidade de vida dos O9Ls e de suas famílias, aumentando a perspectiva de realistamento e de continuidade incessante de serviço orientado regionalmente.

A terceira grande mudança seria a criação de um elemento de apoio centralizado de pessoal para a administração e a coordenação de todos os aspectos de adestramento, financiamento, fornecimento de recursos, recrutamento e desdobramento dos O9Ls. Atualmente, o Exército não possui qualquer sistema centralizado de gerenciamento da QM O9L. A 2ª seção de Divisão (elemento de informações), do Comando das Forças do Exército dos EUA, administra os exercícios e os desdobramentos. A instrução e o exame de idiomas recebem apoio, ocasional, de um gabinete do Centro da Língua Inglesa, em San Antonio, Texas, e de outro do Centro de Línguas Estrangeiras, em Monterey, na Califórnia — sendo ambos subordinados ao Instituto de Idiomas Estrangeiros. O Comando de Recursos Humanos administra o recrutamento e as decisões de promoção. Os comandos nos Fortes Irwin e Polk instruem, empregam e cuidam dos militares da QM O9L, mas as prioridades e a atenção dessas instalações concentram-se geralmente no adestramento de

unidades em rodízio, em vez dos indivíduos. A falta de uma entidade responsável pela coordenação de todos os aspectos do gerenciamento do ciclo de evolução de carreira dos O9Ls, mais do que qualquer outra deficiência, custa ao Exército tempo e dinheiro e causa desperdício desnecessário de um recurso muito valioso.

## Tradutores e Intérpretes como Militares

Entre as falhas do programa QM O9L encontram-se os tradutores e intérpretes do Exército. São militares que têm escolhido servir e proteger os interesses dos Estados Unidos da América. Frequentemente, o seu serviço coloca em grande risco os parentes que permanecem nos seus países nativos. Os membros da família que os acompanham, também se sacrificam. Os tradutores e intérpretes escolhem o serviço militar por várias razões, incluindo a adoção do sonho americano de oportunidade, apoio à missão norte-americana no Oriente Médio e, simplesmente, a manifestação de gratidão a uma nação que lhes aceitou e restaurou o seu sentido de esperança e lhes proporcionou uma nova vida.

O Exército precisa das capacidades dos O9Ls, portanto, deve administrar e desenvolver devidamente as habilidades desses militares. Deve-se acomodar apropriadamente as suas famílias e abordar, de forma adequada, as suas preocupações e problemas. Também, deve-se assegurar que os seus serviços sejam empregados, de modo completo e remunerado, em assistir aos Estados Unidos nas suas missões por todo o mundo. ■

*A Cap Jessica L. Cook, Exército dos EUA, é a ex-Comandante da 51ª Companhia de Tradutores e Intérpretes no Forte Irwin, na Califórnia. Atualmente, é estudante de pós-graduação na University of Virginia, financiada pelo Programa de Ensino Civil do Exército. Após a formação, ministrará aulas de História na Academia Militar dos EUA.*

## Referências

1. Office of the Assistant Secretary of the Army-Manpower and Reserve Affairs, *O9L Translator Aide: Evaluation of Two Year Pilot Program*, 28 Sep. 2005, p. 1; Committee Reports, 108th Congress (2003-2004) House Report 108-767, acesso em: 3 ago. 2015, [http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&sid=cp1085K-QMG&r\\_n=hr767.108&hd\\_count=50&&sel=TOC\\_1912327&](http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&sid=cp1085K-QMG&r_n=hr767.108&hd_count=50&&sel=TOC_1912327&).

Também consulte, Defense Language Transformation Roadmap, January 2005, Office of the Deputy Secretary of Defense, p. 1, acesso em: 4 ago. 2015, <http://www.defense.gov/news/mar2005/d20050330roadmap.pdf>.

2. Office of the Assistant Secretary of the Army-Manpower and Reserve Affairs, *O9L Translator Aide*, p. 1; John J. Kruzal, "Army

to Activate First Company of Native Linguists-Turned-Soldiers", DOD news release, 15 Oct. 2008, acesso em: 4 ago. 2015, <http://www.defense.gov/News/newsarticle.aspx?id=51522>.

3. Headquarters, Department of the Army, G-2, "Organizational Design Paper," memorandum for commander, U.S. Army Training and Doctrine Command, 16 Feb. 2006, pormenoriza a necessidade de uma capacidade no Serviço Ativo e da ampliação do recrutamento; "The 51st TICO (Translator Interpreter Company)," U.S. Army STAND-TO website, 28 May 2009, acesso em: 4 ago. 2015, <http://www.army.mil/standto/archive/2009/05/28>.

4. "The 51st TICO," STAND-TO; "Language Company First in Army," [Army.mil](http://www.army.mil) website, acesso em: 4 ago. 2015, <http://www.army.mil/article/13503/language-company-first-in-army/>, C. Todd Lopez, "Language Company First in Army," 22 Oct. 2008, artigo de notícias on-line, acesso em: 11 jun. 2015, <http://www.army.mil/article/13503/language-company-first-in-army/>.

5. Paul F. Hogan et al., "Chapter 4—Analysis of Staffing and Special and Incentive Pays in Selected Communities," *The Eleventh Quadrennial Review of Military Compensation*, June 2012, p. 134–135, acesso em: 4 ago. 2015, [http://militarypay.defense.gov/reports/qrmc/11th\\_QRMC\\_Supporting\\_Research\\_Papers\\_\(932pp\)\\_Linked.pdf](http://militarypay.defense.gov/reports/qrmc/11th_QRMC_Supporting_Research_Papers_(932pp)_Linked.pdf). O relatório observa, "as taxas de retenção, na média, são em torno de 50% entre todas as Forças Singulares"; Sarah O. Meadows, et al., *Exploring the Association between*

*Military Base Neighborhood Characteristics and Soldiers' and Airmen's Outcomes*, RAND Corporation technical report, 2013, p. 48, acesso em: 4 ago. 2015, [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical\\_reports/TR1200/TR1234/RAND\\_TR1234.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/TR1200/TR1234/RAND_TR1234.pdf). O estudo avaliou 36 instalações do Exército sobre a qualidade dos seus bairros, levando em consideração os domínios de aspectos sociais, moradia, emprego, renda, pobreza e transporte. O Forte Irwin ocupava a 33ª colocação e o Forte Polk a 23ª. Na época da confecção deste artigo, representantes da 2ª Seção de Divisão do Departamento do Exército; o Gabinete do Programa de Entrada Inicial do Programa de Instrução dos O9L, do Centro de Excelência de Inteligência do Exército dos EUA; e os Administradores dos Recursos Humanos de O9L discutiam as preocupações sobre a baixa retenção com os comandantes das Cia Inptr. Segundo um *briefing*, de agosto de 2014, sobre a dotação de pessoal das Qualificações Militares do Comando de Recursos Humanos, possuído pelo autor, havia um efetivo excedente de cabos da QM O9L, mas uma grande deficiência em graduados e sargentos.

6. Esta declaração se baseia em dois anos de dados de acompanhamento sobre desdobramentos e missões pelo autor, como Comandante da 51ª Cia Inptr. Consulte também "Translators Wanted in the Army," [Military.com](http://www.military.com) website, 2 Mar. 2015, acesso em: 4 ago. 2015, <http://www.military.com/military-report/translators-wanted-in-the-army.html>.

# ÍNDICE 2015

---

## PARTE I – TÍTULOS

TÍTULOS	PÁG	MÊS
<b>Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações</b> Coronel Dennis Murphy Tenente-Coronel Daniel Kuehl	55	Nov-Dez
<b>Arremessados em Direção ao Fracasso: A Complexidade das Operações do Exército</b> Major Donald L. Kingston Jr.	3	Jan-Fev
<b>Ascensão da China nas Américas, A</b> R. Evan Ellis	71	Jan-Fev
<b>Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos</b> Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III Capitão J.D. Mohundro	18	Jan-Fev
<b>Caminho para o Comando de Missão, O</b> Major Andrew J. Whitford	83	Set-Out
<b>Comandantes e Comunicação</b> Tenente-Coronel David Hylton	45	Nov-Dez
<b>Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército</b> Major Thomas B. Craig	69	Mar-Abr
<b>Como Definir a Força 2025</b> Tenente-Coronel Brandon Smith	58	Jan-Fev
<b>Como Ganhar a Confiança Sob Fogo</b> Tenente-Coronel Aaron A. Bazin	48	Mai-Jun
<b>Como Manter o Espírito do Guerreiro</b> Major Andrew J. Knight	39	Jan-Fev
<b>Como Preparar os Militares para a Incerteza</b> Tenente-Coronel Jonathan Due Major Nathan Finney Major Joe Byerly	79	Mai-Jun
<b>Como Prever a Guerra do Futuro</b> Robert A. Johnson	43	Jul-Ago
<b>Conceito de Aprendizado do Exército de 2015 está em Andamento, O</b> Oficial Técnico John Robinson Capitão de Corveta (Res) Brian Davis	10	Mai-Jun
<b>Confiança Pode Ser Restaurada, A</b> Keith H. Ferguson	62	Jul-Ago
<b>Companhias de Tradução e Interpretação do Exército, As: Um Recurso Desperdiçado</b> Capitão Jessica L. Cook	70	Nov-Dez
<b>Continuidade e a Mudança, A: O Conceito Operacional do Exército dos EUA e um Pensamento Claro sobre a Guerra do Futuro</b> General de Divisão H.R. McMaster	29	Jul-Ago

<b>Desafios à Defesa Nacional no Mundo Contemporâneo</b> Coronel (R1) Reinaldo Nonato de Oliveira Lima	34	Mai-Jun
<b>Desafio de Neutralizar as Armas de Destruição em Massa na Península Coreana, O</b> Tenente-Coronel Scott Daulton Tenente-Coronel Bill Shavce	9	Mar-Abr
<b>Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos, O: A Vantagem Competitiva do Exército</b> Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA	3	Nov-Dez
<b>“Despertar de Anbar” em Contexto e Por Que é tão Difícil Replicar, O?</b> Matthew T. Penney	70	Set-Out
<b>De Volta para o Futuro: Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”</b> Capitão Paul Lushenko Major David Hammerschmidt	3	Set Out
<b>Direito Internacional dos Conflitos Armados Está Desatualizado, O?</b> <b>A Questão dos Combatentes Irregulares</b> Sibylle Scheipers	24	Mar-Abr
<b>Domínio Humano, O: A Necessária Iniciativa do Exército dos EUA em Direção às Ciências Sociais</b> Major Mark Herbert	84	Jan-Fev
<b>Em Busca de uma Iniciativa de Defesa Forte e Sustentável</b> Secretário de Defesa Chuck Hagel	55	Jul-Ago
<b>Emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré, O Estudo de Caso - Março – 2015</b> Tenente-Coronel Abelardo Prisco de Souza Neto	18	Set-Out
<b>Ética, o Combate e a Decisão do Militar de Matar, A</b> Capelão (Major) Sean Wead	31	Set-Out
<b>Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate, A</b> Ashley Nicolas	3	Jul-Ago
<b>Experimentação do Exército dos EUA: Desenvolvendo a Força do Futuro — Army 2020</b> Van Brewer Capitão de Mar e Guerra (Res) Michala Smith	52	Jan-Fev
<b>Fogueiras de Acampamento de Eisenhower, As: Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos</b> Coronel (Res) John Culclasure	58	Mar-Abr
<b>Fórum de Empreendedores da Defesa, O: O Desenvolvimento da Cultura da Inovação</b> Tenente-Coronel Curtis D. Taylor Major Nathan K. Finney	12	Jan-Fev
<b>Garantias na Europa: Por que as Relações Importam?</b> General de Divisão Donald M. Campbell Jr. Major Michael T. Whitney	3	Mai-Jun
<b>Grandes Resultados com Maus Líderes: Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva</b> Major Kane David Wright	46	Set-Out
<b>Guerra como Trabalho Político, A: Como Utilizar as Ciências Sociais para o Êxito Estratégico</b> Matthew J. Schmidt	62	Jan-Fev

<b>Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar, A</b> Tenente-Coronel Paul Berg	17	Mar-Abr
<b>Maior Ameaça à Profissão Militar, A</b> Dan Johnson	8	Jan-Fev
<b>Mascarenhas, O Líder da Vitória</b> Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro	11	Nov-Dez
<b>Mulheres em Combate - A Questão dos Padrões</b> Jude Eden	19	Jul-Ago
<b>Mulheres na Infantaria: Como Entender as Questões de Força Física, Aspectos Econômicos e Coesão de Frações</b> Coronel (Res) Charles E. Rice	10	Jul-Ago
<b>Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão</b> General de Brigada Wayne W. Grigsby Jr. Coronel Todd Fox Tenente-Coronel Matthew F. Dabkowski Capitão de Fragata Andrea N. Phelps	18	Nov-Dez
<b>Operações nas Futuras Megacidades: Lições da Cidade de Sadr</b> Major Christopher O. Bowers	53	Set-Out
<b>Não é uma Questão de Confiança, e sim de Pensamento e Discernimento</b> Tenente-Coronel (Res) Joe Doty Subtenente Jeff Fenlason	63	Set-Out
<b>Papel do Caráter na Liderança Efetiva, O</b> Coronel (Res) Robert Gerard	3	Mar-Abr
<b>Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito, A</b> Major David Oakley	14	Set-Out
<b>Poder em Transição: Verdadeira Tragédia do Poder Norte-Americano, A</b> Coronel Isaiah Wilson III	35	Mar-Abr
<b>Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro?</b> Tenente-Coronel Remi Hajjar	45	Mar-Abr
<b>Realidades do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, As: Perspectivas Sobre Como Lidar com a Prioridade Número Um do Exército dos EUA</b> Tenente-Coronel (Res) Peter D. Fromm	85	Mai-Jun
<b>Reforma do Conselho de Segurança da ONU, A: Visão de Mundo e Narrativas do Brasil</b> Eduarda Passarelli Hamann	30	Nov-Dez
<b>Regras do Treinamento Físico Militar do Exército dos EUA, As</b> Capitão Nathan Showman Phillip Henson	77	Mar-Abr
<b>Repositório Central de Dados de Simulação e Adestramento, O: Uma Ferramenta de Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição</b> Coronel (Res) David G. Paschal Major (Res) Alan L. Gunnerson	58	Mai-Jun
<b>Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão</b> Subtenente Dennis Eger	32	Jan-Fev

<b>Superando o Caos: A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação</b> Tenente-Coronel Alessandro Visacro	70	Jul-Ago
<b>Tradução e Interpretação Militar Brasileira em Missões de Paz da ONU A Relevância de um Serviço Especializado</b> Capitão Israel Alves de Souza Júnior	68	Mai-Jun
<b>Uma Rússia Mais Poderosa é Realmente Algo Tão Ruim?</b> George Michael	16	Mai-Jun
<b>Você Está Demitido</b> General de Brigada (Res) Michael W. Symanski	26	Jan-Fev

## PARTE II – AUTORES

<b>Bazin, Tenente-Coronel Aaron A.</b> Como Ganhar a Confiança Sob Fogo	48	Mai-Jun
<b>Berg, Tenente-Coronel Paul</b> Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar, A	17	Mar-Abr
<b>Bogart, Tenente-Coronel Adrian T. III</b> Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos	18	Jan-Fev
<b>Bowers, Major Christopher O.</b> Operações nas Futuras Megacidades: Lições da Cidade de Sadr	53	Set-Out
<b>Brewer, Van</b> Experimentação do Exército dos EUA: Desenvolvendo a Força do Futuro — Army 2020	52	Jan-Fev
<b>Byerly, Major Joe</b> Como Preparar os Militares para a Incerteza	79	Mai-Jun
<b>Campbell, General de Divisão Donald M. Jr.</b> Garantias na Europa: Por que as Relações Importam	3	Mai-Jun
<b>Castro, Gen Ex (Res) Paulo Cesar de</b> Mascarenhas, o Líder da Vitória	11	Nov-Dez
<b>Cook, Capitão Jessica L.</b> Companhias de Tradução e Interpretação do Exército, As: Um Recurso Desperdiçado	70	Nov-Dez
<b>Craig, Major Thomas B.</b> Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército	69	Mar-Abr
<b>Culclasure, Coronel (Res) John</b> Fogueiras de Acampamento de Eisenhower, As: Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos	58	Mar-Abr
<b>Dabkowski, Tenente-Coronel Matthew F.</b> Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<b>Daulton, Tenente-Coronel Scott</b> Desafio de Neutralizar as Armas de Destruição em Massa na Península Coreana, O	9	Mar-Abr
<b>Davis, Capitão de Corveta (Res) Brian</b> Conceito de Aprendizado do Exército de 2015 está em Andamento, O	10	Mai-Jun
<b>Doty, Tenente-Coronel (Res) Joe</b> Não é uma Questão de Confiança, e sim de Pensamento e Discernimento	63	Set-Out

<b>Due, Tenente-Coronel Jonathan</b>		
Como Preparar os Militares para a Incerteza	79	Mai-Jun
<b>Eden, Jude</b>		
Mulheres em Combate - A Questão dos Padrões	19	Jul-Ago
<b>Eger, Subtenente Dennis</b>		
Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão	32	Jan-Fev
<b>Ellis, R. Evan</b>		
Ascensão da China nas Américas, A	71	Jan-Fev
<b>Fenlason, Subtenente Jeff</b>		
Não é uma Questão de Confiança, e sim de Pensamento e Discernimento	63	Set-Out
<b>Ferguson, Keith H.</b>		
Confiança Pode Ser Restaurada, A?	62	Jul-Aug
<b>Finney, Major Nathan K.</b>		
Fórum de Empreendedores da Defesa, O:	12	Jan-Fev
O Desenvolvimento da Cultura da Inovação Como Preparar os Militares para a Incerteza	79	Mai-Jun
<b>Fox, Coronel Todd</b>		
Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<b>Fromm, Tenente-Coronel (Res) Peter D.</b>		
Realidades do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, As: Perspectivas Sobre Como Lidar com a Prioridade Número Um do Exército dos EUA	85	Mai-Jun
<b>Gerard, Coronel (Res) Robert</b>		
Papel do Caráter na Liderança Efetiva, O	3	Mar-Abr
<b>Grigsby Jr., General de Brigada Wayne W.</b>		
Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<b>Gunnerson, Major (Res) Alan L.</b>		
Repositório Central de Dados de Simulação e Adestramento, O:	58	Mai-Jun
Uma Ferramenta de Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição		
<b>Hagel, Secretário de Defesa Chuck</b>		
Em Busca de uma Iniciativa de Defesa Forte e Sustentável	55	Jul-Ago
<b>Hajjar, Tenente-Coronel Remi</b>		
Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro	45	Mar-Abr
<b>Hamann, Eduarda Passarelli</b>		
Reforma do Conselho de Segurança da ONU, A Visão de Mundo e Narrativas e Narrativas do Brasil	30	Nov-Dez
<b>Hammerschmidt, Major David</b>		
De Volta para o Futuro: Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”	3	Set Out
<b>Henson, Phillip</b>		
Regras do Treinamento Físico Militar do Exército dos EUA, As	77	Mar-Abr
<b>Herbert, Major Mark</b>		
Domínio Humano, O: A Necessária Iniciativa do Exército dos EUA em Direção às Ciências Sociais	45	Jan-Fev
<b>Hylton, Tenente-Coronel David</b>		
Comandantes e Comunicação	45	Nov-Dez
<b>Johnson, Dan</b>		
Maior Ameaça à Profissão Militar, A	8	Jan-Fev

<b>Johnson, Robert A.</b>		
Como Prever a Guerra do Futuro	43	Jul-Ago
<b>Kingston, Major Donald L. Jr.</b>		
Arremessados em Direção ao Fracasso: A Complexidade das Operações do Exército	3	Jan-Fev
<b>Knight, Major Andrew J.</b>		
Como Manter o Espírito do Guerreiro	39	Jan-Fev
<b>Kuehl, Tenente-Coronel Daniel</b>		
Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações, A	55	Nov-Dez
<b>Lima, Coronel (R1) Reinaldo Nonato de Oliveira</b>		
Desafios à Defesa Nacional no Mundo Contemporâneo	34	Mai-Jun
<b>Lushenko, Capitão Paul</b>		
De Volta para o Futuro: Como Construir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”	3	Set-Out
<b>McMaster, General de Divisão H.R.</b>		
Continuidade e a Mudança, A: O Conceito Operacional do Exército dos EUA e um Pensamento Claro sobre a Guerra do Futuro	29	Jul-Ago
<b>Michael, George</b>		
Uma Rússia Mais Poderosa é Realmente Algo Tão Ruim?	16	Mai-Jun
<b>Mohundro, Capitão J.D.</b>		
Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos	18	Jan-Fev
<b>Murphy, Coronel Dennis</b>		
Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações, A	55	Nov-Dez
<b>Nicolas, Ashley</b>		
Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate, A	3	Jul-Ago
<b>Oakley, Major David</b>		
Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito, A	14	Set-Out
<b>Odierno, Gen Ex Raymond T.</b>		
Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos, O: A Vantagem Competitiva do Exército	3	Nov-Dez
<b>Paschal, Coronel (Res) David G.</b>		
Repositório Central de Dados de Simulação e Adestramento, O: Uma Ferramenta de Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição	58	Mai-Jun
<b>Penney, Matthew T.</b>		
“Despertar de Anbar” em Contexto e Por Que é tão Difícil Replicar, O?	70	Set-Out
<b>Phelps, CF Andrea N.</b>		
Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<b>Prisco, Tenente-Coronel Abelardo de Souza Neto</b>		
Emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré, O Estudo de Caso - Março - 2015	18	Set-Out
<b>Rice, Coronel (Res) Charles E.</b>		
Mulheres na Infantaria: Como Entender as Questões de Força Física, Aspectos Econômicos e Coesão de Frações	10	Jul-Ago
<b>Robinson, Oficial Técnico John,</b>		
Conceito de Aprendizado do Exército de 2015 está em Andamento, O	10	Mai-Jun
<b>Scheipers, Sibylle</b>		
Direito Internacional dos Conflitos Armados Está Desatualizado, O? A Questão dos Combatentes Irregulares	24	Mar-Abr

<b>Schmidt, Matthew J.</b>			
Guerra como Trabalho Político, A	62	Jan-Fev	
<b>Shavce, Tenente-Coronel Bill</b>			
Desafio de Neutralizar as Armas de Destruição em Massa na Península Coreana, O	9	Mar-Abr	
<b>Showman, Capitão Nathan</b>			
Regras do Treinamento Físico Militar do Exército dos EUA, As	77	Mar-Abr	
<b>Smith, Tenente-Coronel Brandon</b>			
Como Definir a Força 2025	58	Jan-Fev	
<b>Smith, Capitão de Mar e Guerra (Res) Michala</b>			
Experimentação do Exército dos EUA Desenvolvendo a Força do Futuro — Army 2020	52	Jan-Fev	
<b>Souza, Capitão Israel Alves de Júnior</b>			
Tradução e Interpretação Militar Brasileira em Missões de Paz da ONU: A Relevância de um Serviço Especializado	68	Mai-Jun	
<b>Visacro, Tenente-Coronel Alessandro</b>			
Superando o Caos: A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação	70	Jul-Ago	
<b>Wead, Capitão Capelão (Major) Sean</b>			
Ética, o Combate e a Decisão do Militar de Matar, A	31	Set-Out	
<b>Whitford, Major Andrew J.</b>			
Caminho para o Comando de Missão, O	83	Set-Out	
<b>Whitney, Major Michael T.</b>			
Garantias na Europa: Por que as Relações Importam	3	Mai-Jun	
<b>Wilson, Coronel Isaiah III</b>			
Poder em Transição: A Verdadeira Tragédia do Poder Norte-Americano	35	Mar-Abr	
<b>Wright, Major Kane David</b>			
Grandes Resultados com Maus Líderes: Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva	46	Set-Out	

---

## PARTE III – ASSUNTOS

---

### AMEAÇAS

Ascensão da China nas Américas, A	71	Jan-Fev	
<i>R. Evan Ellis</i>			
Como Prever a Guerra do Futuro	43	Jul-Ago	
<i>Robert A. Johnson</i>			
Continuidade e a Mudança, A:	29	Jul-Ago	
O Conceito Operacional do Exército dos EUA e um Pensamento Claro sobre a Guerra do Futuro			
<i>General de Divisão H.R. McMaster</i>			
Desafios à Defesa Nacional no Mundo Contemporâneo	34	Mai-Jun	
<i>Coronel (R1) Reinaldo Nonato de Oliveira Lima</i>			
Desafio de Neutralizar as Armas de Destruição em Massa na Península Coreana, O	9	Mar-Abr	
<i>Tenente-Coronel Scott Daulton</i>			
<i>Tenente-Coronel Bill Shavce</i>			
Operações nas Futuras Megacidades: Lições da Cidade de Sadr	53	Set-Out	
<i>Major Christopher O. Bowers</i>			

Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro? <i>Tenente-Coronel Remi Hajjar</i>	45	Mar-Abr
Maior Ameaça à Profissão Militar, A <i>Dan Johnson</i>	8	Jan-Fev
Realidades do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, As: Perspectivas Sobre Como Lidar com a Prioridade Número Um do Exército dos EUA <i>Tenente-Coronel (Res) Peter D. Fromm</i>	85	Mai-Jun
Uma Rússia Mais Poderosa é Realmente Algo Tão Ruim? <i>George Michael</i>	16	Mai-Jun

---

## ASSUNTOS LATINO-AMERICANOS

Desafios à Defesa Nacional no Mundo Contemporâneo <i>Coronel (R1) Reinaldo Nonato de Oliveira Lima</i>	34	Mai-Jun
Emprego da Comunicação Social na Força de Pacificação do Complexo da Maré, O Estudo de Caso - Março – 2015 <i>Tenente-Coronel Abelardo Prisco de Souza Neto</i>	18	Set-Out
Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito, A <i>Major David Oakley</i>	14	Set-Out
Tradução e Interpretação Militar Brasileira em Missões de Paz da ONU: A Relevância de um Serviço Especializado <i>Capitão Israel Alves de Souza Júnior</i>	68	Mai-Jun

---

## BRASIL

Desafios à Defesa Nacional no Mundo Contemporâneo <i>Coronel (R1) Reinaldo Nonato de Oliveira Lima</i>	34	Mai-Jun
Emprego da Comunicação Social Na Força de Pacificação do Complexo da Maré, O Estudo de Caso - Março – 2015 <i>Tenente-Coronel Abelardo Prisco de Souza Neto</i>	18	Set-Out
Mascarenhas, O Líder da Vitória <i>Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro</i>	11	Nov-Dez
Reforma do Conselho de Segurança da ONU, A: Visão de Mundo e Narrativas do Brasil <i>Eduarda Passarelli Hamann</i>	30	Nov-Dez
Tradução e Interpretação Militar Brasileira em Missões de Paz da ONU: A Relevância de um Serviço Especializado <i>Capitão Israel Alves de Souza Júnior</i>	68	Mai-Jun

---

## CHINA

Ascensão da China nas Américas, A <i>R. Evan Ellis</i>	71	Jan-Fev
---	----	---------

---

## COMANDO DE MISSÃO

Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão <i>Subtenente Dennis Eger</i>	3	Jan-Fev
---	---	---------

Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<i>General de Brigada Wayne W. Grigsby Jr.</i>		
<i>Coronel Todd Fox</i>		
<i>Tenente-Coronel Matthew F. Dabkowski</i>		
<i>CF Andrea N. Phelps</i>		

---

## CONFLITOS MODERNOS

Continuidade e a Mudança, A:	29	Jul-Ago
O Conceito Operacional do Exército dos EUA e um Pensamento Claro sobre a Guerra do Futuro		
<i>General de Divisão H.R. McMaster</i>		
Direito Internacional dos Conflitos Armados Está Desatualizado, O? Questão dos Combatentes Irregulares	24	Mar-Abr
<i>Sibylle Scheipers</i>		

---

## DOCTRINA E ADESTRAMENTO

Como Preparar os Militares para a Incerteza	79	Mai-Jun
<i>Tenente-Coronel Jonathan Due</i>		
<i>Major Nathan Finney</i>		
<i>Major Joe Byerly</i>		
Companhias de Tradução e Interpretação do Exército, As: Um Recurso Desperdiçado	70	Nov-Dez
<i>Capitão Jessica L. Cook</i>		
Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos, O: A Vantagem Competitiva do Exército	3	Nov-Dez
<i>Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA</i>		
Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito, A	14	Set-Out
<i>Major David Oakley</i>		
Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição		
<i>Coronel (Res) David G. Paschal</i>		
<i>Major (Res) Alan L. Gunnerson</i>		
Repositório Central de Dados de Simulação e Adestramento, O: Uma Ferramenta de Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição	58	Mai-Jun
<i>Coronel (Res) David G. Paschal</i>		
<i>Major (Res) Alan L. Gunnerson</i>		

---

## EDUCAÇÃO MILITAR

Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”		
<i>Capitão Paul Lushenko</i>		
Como Preparar os Militares para a Incerteza	79	Mai-Jun
<i>Tenente-Coronel Jonathan Due</i>		
<i>Major Nathan Finney</i>		
<i>Major Joe Byerly</i>		
Companhias de Tradução e Interpretação do Exército, As: Um Recurso Desperdiçado	70	Nov-Dez
<i>Capitão Jessica L. Cook</i>		

Conceito de Aprendizado do Exército de 2015 está em Andamento, O <i>Oficial Técnico John Robinson</i> <i>Capitão de Corveta (Res) Brian Davis</i>	10	Mai-Jun
Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos, O: A Vantagem Competitiva do Exército <i>Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA</i>	3	Nov-Dez
Fórum de Empreendedores da Defesa: O Desenvolvimento da Cultura da Inovação <i>Tenente-Coronel Curtis D. Taylor</i> <i>Major Nathan K. Finney</i>	12	Jan-Fev
Guerra como Trabalho Político, A: Como Utilizar as Ciências Sociais para o Êxito Estratégico <i>Matthew J. Schmidt</i>	62	Jan-Fev
Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar, A <i>Tenente-Coronel Paul Berg</i>	17	Mar-Abr
Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro? <i>Tenente-Coronel Remi Hajjar</i>	45	Mar-Abr
Repositório Central de Dados de Simulação e Adestramento, O: Uma Ferramenta de Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição <i>Coronel (Res) David G. Paschal</i> <i>Major (Res) Alan L. Gunnerson</i>	58	Mai-Jun
Tradução e Interpretação Militar Brasileira em Missões de Paz da ONU: A Relevância de um Serviço Especializado <i>Capitão Israel Alves de Souza Júnior</i>	68	Mai-Jun

---

## ESPÍRITO DO GUERREIRO

Como Manter o Espírito do Guerreiro <i>Major Andrew J. Knight</i>	39	Jan-Fev
--	----	---------

---

## ÉTICA

Ética, o Combate e a Decisão do Militar de Matar, A <i>Capitão Capelão (Major) Sean Wead</i>	31	Set-Out
---	----	---------

---

## EUROPA

Garantias na Europa: Por que as Relações Importam? <i>General de Divisão Donald M. Campbell Jr.</i> <i>Major Michael T. Whitney</i>	3	Mai-Jun
---	---	---------

---

## EXÉRCITO DOS EUA

Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações <i>Coronel Dennis Murphy</i> <i>Tenente-Coronel Daniel Kuehl</i>	55	Nov-Dez
Arremessados em Direção ao Fracasso: A Complexidade das Operações do Exército <i>Major Donald L. Kingston Jr.</i>	3	Jan-Fev
Como Definir a Força 2025 <i>Tenente-Coronel Brandon Smith</i>	58	Jan-Fev

<b>Como Preparar os Militares para a Incerteza</b>	79	Mai-Jun
<i>Tenente-Coronel Jonathan Due</i>		
<i>Major Nathan Finney</i>		
<i>Major Joe Byerly</i>		
<b>Comandantes e Comunicação</b>	45	Nov-Dez
<i>Tenente-Coronel David Hylton</i>		
<b>Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos, O: A Vantagem Competitiva do Exército</b>	3	Nov-Dez
<i>Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA</i>		
<b>Domínio Humano, O: A Necessária Iniciativa do Exército dos EUA em Direção às Ciências Sociais</b>	84	Jan-Fev
<i>Major Mark Herbert</i>		
<b>Em Busca de uma Iniciativa de Defesa Forte e Sustentável</b>	55	Jul-Ago
<i>Secretário de Defesa Chuck Hagel</i>		
<b>Ética, o Combate e a Decisão do Militar de Matar, A</b>	31	Set-Out
<i>Capitão Capelão (Major) Sean Wead</i>		
<b>Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate, A</b>	3	Jul-Ago
<i>Ashley Nicolas</i>		
<b>Experimentação do Exército dos EUA: Desenvolvendo a Força do Futuro — Army 2020</b>	52	Jan-Fev
<i>Van Brewer</i>		
<i>Capitão de Mar e Guerra (Res) Michala Smith</i>		
<b>Garantias na Europa: Por que as Relações Importam?</b>	3	Mai-Jun
<i>General de Divisão Donald M. Campbell Jr.</i>		
<i>Major Michael T. Whitney</i>		
<b>Grandes Resultados com Maus Líderes: Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva</b>	46	Set-Out
<i>Major Kane David Wright</i>		
<b>Guerra como Trabalho Político, A: Como Utilizar as Ciências Sociais para o Êxito Estratégico</b>	62	Jan-Fev
<i>Matthew J. Schmidt</i>		
<b>Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar, A</b>	17	Mar-Abr
<i>Tenente-Coronel Paul Berg</i>		
<b>Mulheres em Combate - A Questão dos Padrões</b>	19	Jul-Ago
<i>Jude Eden</i>		
<b>Mulheres na Infantaria: Como Entender as Questões de Força Física, Aspectos Econômicos e Coesão de Frações</b>	10	Jul-Ago
<i>Coronel (Res) Charles E. Rice</i>		
<b>Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão</b>	18	Nov-Dez
<i>General de Brigada Wayne W. Grigsby Jr.</i>		
<i>Coronel Todd Fox</i>		
<i>Tenente-Coronel Matthew F. Dabkowski</i>		
<i>CF Andrea N. Phelps</i>		
<b>Realidades do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, As: Perspectivas Sobre Como Lidar com a Prioridade Número Um do Exército dos EUA</b>	85	Mai-Jun
<i>Tenente-Coronel (Res) Peter D. Fromm</i>		
<b>Regras do Treinamento Físico Militar do Exército dos EUA, As</b>	77	Mar-Abr
<i>Capitão Nathan Showman</i>		
<i>Phillip Henson</i>		
<b>Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão</b>	3	Jan-Fev
<i>Subtenente Dennis Eger</i>		

Você Está Demitido <i>General de Brigada (Res) Michael W. Symanski</i>	26	Jan-Fev
---	----	---------

---

## FORÇAS ARMADAS

Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações <i>Coronel Dennis Murphy</i> <i>Tenente-Coronel Daniel Kuehl</i>	55	Nov-Dez
Arremessados em Direção ao Fracasso: A Complexidade das Operações do Exército <i>Major Donald L. Kingston Jr.</i>	3	Jan-Fev
Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos <i>Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III</i> <i>Capitão J.D. Mohundro</i>	18	Jan-Fev
Comandantes e Comunicação <i>Tenente-Coronel David Hylton</i>	45	Nov-Dez
Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército <i>Major Thomas B. Craig</i>	69	Mar-Abr
Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo” <i>Capitão Paul Lushenko</i>		
Como Definir a Força 2025 <i>Tenente-Coronel Brandon Smith</i>	58	Jan-Fev
Como Manter o Espírito do Guerreiro <i>Major Andrew J. Knight</i>	39	Jan-Fev
Companhias de Tradução e Interpretação do Exército, As: Um Recurso Desperdiçado <i>Capitão Jessica L. Cook</i>	70	Nov-Dez
Como Manter o Espírito do Guerreiro <i>Major Andrew J. Knight</i>	39	Jan-Fev
Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate, A <i>Ashley Nicolas</i>	3	Jul-Ago
Fogueiras de Acampamento de Eisenhower, As: Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos <i>Coronel (Res) John Culclasure</i>	58	Mar-Abr
Fórum de Empreendedores da Defesa, O: O Desenvolvimento da Cultura da Inovação <i>Tenente-Coronel Curtis D. Taylor</i> <i>Major Nathan K. Finney</i>	12	Jan-Fev
Grandes Resultados com Maus Líderes: Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva <i>Major Kane David Wright</i>	46	Set-Out
Mulheres em Combate - A Questão dos Padrões <i>Jude Eden</i>	19	Jul-Ago
Mulheres na Infantaria: Como Entender as Questões de Força Física, Aspectos Econômicos e Coesão de Frações <i>Coronel (Res) Charles E. Rice</i>	10	Jul-Ago

Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<i>General de Brigada Wayne W. Grigsby Jr.</i>		
<i>Coronel Todd Fox</i>		
<i>Tenente-Coronel Matthew F. Dabkowski</i>		
<i>CF Andrea N. Phelps</i>		
Planejamento e Montagem de Exercícios na Guarnição		
<i>Coronel (Res) David G. Paschal</i>		
<i>Major (Res) Alan L. Gunnerson</i>		
Poder em Transição: A Verdadeira Tragédia do Poder Norte-Americano	35	Mar-Abr
<i>Coronel Isaiah Wilson III</i>		
Realidades do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, As: Perspectivas Sobre Como Lidar com a Prioridade Número Um do Exército dos EUA	85	Mai-Jun
<i>Tenente-Coronel (Res) Peter D. Fromm</i>		

---

## GUERRA MODERNA

Como Ganhar a Confiança Sob Fogo	48	Mai-Jun
<i>Tenente-Coronel Aaron A. Bazin</i>		
Como Manter o Espírito do Guerreiro	39	Jan-Fev
<i>Major Andrew J. Knight</i>		
Confiança Pode Ser Restaurada, A?	62	Jul-Ago
<i>Keith H. Ferguson</i>		
“Despertar de Anbar” em Contexto e Por Que é tão Difícil Replicar, O?	70	Set-Out
<i>Matthew T. Penney, Ph.D.</i>		
De Volta para o Futuro	3	Set Out
Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo”		
<i>Capitão Paul Lushenko</i>		
<i>Major David Hammerschmidt</i>		
Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate, A	3	Jul-Ago
<i>Ashley Nicolas</i>		
Experimentação do Exército dos EUA: Desenvolvendo a Força do Futuro — Army 2020	52	Jan-Fev
<i>Van Brewer</i>		
<i>Capitão de Mar e Guerra (Res) Michala Smith</i>		
Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão	18	Nov-Dez
<i>General de Brigada Wayne W. Grigsby Jr.</i>		
<i>Coronel Todd Fox</i>		
<i>Tenente-Coronel Matthew F. Dabkowski</i>		
<i>CF Andrea N. Phelps</i>		

---

## HISTÓRIA

Mascarenhas, O Líder da Vitória	11	Nov-Dez
<i>Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro</i>		

Fogueiras de Acampamento de Eisenhower, As: Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos <i>Coronel (Res) John Culclasure</i>	58	Mar-Abr
--	----	---------

---

## INOVAÇÃO

Como Definir a Força 2025 <i>Tenente-Coronel Brandon Smith</i>	58	Jan-Fev
Fórum de Empreendedores da Defesa, O: O Desenvolvimento da Cultura da Inovação <i>Tenente-Coronel Curtis D. Taylor</i> <i>Major Nathan K. Finney</i>	12	Jan-Fev
Operações Globalmente Integradas no Chifre da África por meio dos Princípios do Comando de Missão <i>General de Brigada Wayne W. Grigsby Jr.</i> <i>Coronel Todd Fox</i> <i>Tenente-Coronel Matthew F. Dabkowski</i> <i>CF Andrea N. Phelps</i>	18	Nov-Dez

---

## LIDERANÇA

Fogueiras de Acampamento de Eisenhower, As: Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos <i>Coronel (Res) John Culclasure</i>	58	Mar-Abr
Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos, O: A Vantagem Competitiva do Exército <i>Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA</i>	3	Nov-Dez
Grandes Resultados com Maus Líderes: Os Efeitos Positivos da Liderança Nociva <i>Major Kane David Wright</i>	46	Set-Out
Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar, A <i>Tenente-Coronel Paul Berg</i>	17	Mar-Abr
Papel do Caráter na Liderança Efetiva, O <i>Coronel (Res) Robert Gerard</i>	3	Mar-Abr
Você Está Demitido <i>General de Brigada (Res) Michael W. Symanski</i>	26	Jan-Fev

---

## OFICIAL DO EXÉRCITO

Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos <i>Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III</i> <i>Capitão J.D. Mohundro</i>	18	Jan-Fev
---	----	---------

---

## PODER TERRESTRE

Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos <i>Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III</i> <i>Capitão J.D. Mohundro</i>	18	Jan-Fev
---	----	---------

---

## PROFISSÃO MILITAR

Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico: Como Administrar o Talento que Necessitamos <i>Tenente-Coronel Adrian T. Bogart III</i> <i>Capitão J.D. Mohundro</i>	18	Jan-Fev
Comandantes e Comunicação <i>Tenente-Coronel David Hylton</i>	45	Nov-Dez
Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército <i>Major Thomas B. Craig</i>	69	Mar-Abr
Como Conduzir a Instrução Militar para “Vencer em um Mundo Complexo” <i>Capitão Paul Lushenko</i>		
Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar, A <i>Tenente-Coronel Paul Berg</i>	17	Mar-Abr
Maior Ameaça à Profissão Militar, A <i>Dan Johnson</i>	8	Jan-Fev
Poder em Transição: A Verdadeira Tragédia do Poder Norte-Americano <i>Coronel Isaiah Wilson III</i>	35	Mar-Abr
Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão <i>Segundo-Tenente Dennis Eger</i>	32	Jan-Fev
Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro? <i>Tenente-Coronel Remi Hajjar</i>	45	Mar-Abr

---

## RÚSSIA

Uma Rússia Mais Poderosa é Realmente Algo Tão Ruim? <i>George Michael</i>	16	Mai-Jun
--	----	---------

---

## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Abordagem para uma Estratégia Nacional de Informações <i>Coronel Dennis Murphy</i> <i>Tenente-Coronel Daniel Kuehl</i>	55	Nov-Dez
Superando o Caos: A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação <i>Tenente-Coronel Alessandro Visacro</i>	70	Jul-Ago





# **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**