

A Pesquisa-Ação

Uma Abordagem Sistemática do Componente Social da Dimensão Humana

William Hardy

Joseph Rodman

As missões em áreas de operações (A Op) podem, muitas vezes, fazer com que um indivíduo se sinta como se estivesse vivendo o filme “Feitiço do Tempo” (*Groundhog Day*), de 1993. No filme, um meteorologista arrogante chamado Phil (papel desempenhado pelo ator Bill Murray) se vê revivendo o mesmo dia, em uma repetição desesperadora, até desenvolver um sentido de humanidade e compaixão por meio da reprodução diária de uma infinidade de interações pessoais¹.

[...] as forças dependem, cada vez mais, do apoio mútuo de parceiros multinacionais e populações locais.

Embora muitos de nós tenhamos usado o filme, repetidas vezes, como um exemplo para descrever a desagradável monotonia diária dos padrões recorrentes de nossas próprias atividades e interações pessoais quando mobilizados, este artigo propõe que os parceiros multinacionais das Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) provavelmente passam por experiências igualmente repetitivas e desanimadoras quando as forças norte-americanas

trabalham com eles de um modo que possa ser visto como descuidado ou até mesmo desdenhoso.

Nos ambientes operacionais da atualidade, os indivíduos e unidades que se permitam cair no hábito da negligência e indiferença quanto ao dever de estabelecer relacionamentos pessoais com os parceiros põem em risco a efetividade de sua missão. Ignorar a necessidade de cultivar relacionamentos pessoais como um importante aspecto de uma missão pode, na melhor das hipóteses, levar as relações com os parceiros a permanecerem estáticas; na pior das hipóteses, será algo destrutivo para o cumprimento da missão. O parceiro com quem um militar não interage pessoalmente passa a enxergá-lo como apenas mais uma dentre uma série infinita de fardas. Isso faz com que haja pouco incentivo para avançar rumo aos objetivos de parceria estabelecidos. Cada amigo e aliado que um militar trate de maneira impessoal acaba não vendo motivo para desperdiçar tempo e esforço sendo um parceiro comprometido, já que, em poucos meses, aparecerá uma nova “farda” para recomeçar todo o processo, ao estilo “Feitiço do Tempo”. Essa falha no modo pelo qual os militares conduzem as operações terá graves implicações em qualquer ambiente operacional em rápida evolução, onde as forças dependem, cada vez mais, do apoio mútuo de parceiros multinacionais e populações locais. Ter bons relacionamentos com os parceiros e membros individuais das comunidades é algo fundamental para o êxito da missão².

Alguns militares norte-americanos já possuem — ou estão aptos a desenvolver, por meio da experiência — a autoconsciência necessária para interagir efetivamente com atores multinacionais, a fim de obter o êxito da missão. Esses indivíduos se empenham em melhorar a qualidade de suas interações sociais com parceiros locais ou multinacionais, em aprender com eles e em aprimorar tais relacionamentos durante toda a missão. Ainda que sejam de um valor inestimável, os militares e comandantes com essa capacidade continuam sendo raros. Para obter êxito nos componentes cognitivo e social da dimensão humana nas atuais operações, é preciso que o Exército dos EUA capacite seus militares com habilidades e ferramentas sistemáticas, que os ajudem a melhorar a forma pela qual interagem pessoalmente com parceiros essenciais³.

O Problema da Continuidade Social

Considere as informações normalmente trocadas entre duas unidades durante uma operação de substituição em posição/transferência de autoridade (quando uma unidade substitui uma outra e assume o controle de uma A Op específica). É praxe que a unidade sendo substituída transmita à unidade substituta as lições de combate aprendidas e as táticas, tendências e procedimentos inimigos.

Um registro das interações sociais. Imagine, agora, que, como parte dos testes pré-desdobramento, haja uma simulação de cenários do mundo real, baseados em um diário minucioso de interações, elaborado pela unidade sendo substituída. O diário descreve as principais interações sociais entre os militares e os habitantes locais com quem será necessário trabalhar. Além disso, durante o processo de transferência, a unidade substituída apresenta à unidade substituta mais informações detalhadas sobre as interações sociais pertinentes à sua área de responsabilidade, incluindo um diário repleto de observações e análises registradas pelos principais líderes e outros indivíduos que estejam sendo substituídos. Os registros detalham interações com indivíduos locais específicos.

Melhores transferências. Uma abordagem sistemática como essa para o estabelecimento de relacionamentos pessoais com base em interações sociais deliberadas e documentadas por militares norte-americanos contribuiria para transferências mais eficientes e produtivas entre unidades. Além disso, reduziria, em

muito, o tempo de aprendizado necessário para que as unidades substitutas se adaptassem à nova A Op, ao facilitar um processo mais focalizado e rápido de aculturação. Isso aumentaria a compatibilidade da nova unidade com os parceiros locais e, em uma situação ideal, reduziria a experiência de “Feitiço do Tempo” dos parceiros, a qual impediria o êxito dos relacionamentos e da missão.

Em certos aspectos, as experiências dos professores espelham o problema de descontinuidade vivido pelos militares em missões prolongadas.

A Pesquisa-Ação como uma Solução para o Problema da Continuidade Social

Este artigo recomenda a *pesquisa-ação* como uma possível solução para os problemas específicos relacionados às interações sociais entre os militares norte-americanos e os parceiros multinacionais e comunidades locais. A pesquisa-ação tem o potencial de gerar os seguintes benefícios:

- ◆ Melhorar o modo pelo qual os militares reagem à ambiguidade em situações sociais complexas.
- ◆ Criar um meio sistemático de autoaperfeiçoamento, assim como maior autoconsciência.
- ◆ Aumentar a probabilidade de êxito operacional quando as operações dependerem de interações sociais.
- ◆ Proporcionar uma melhor transferência de informações durante a substituição de unidades.
- ◆ Aumentar o realismo e a exatidão dos cenários do adestramento pré-desdobramento.

Parafrazeando um ditado conhecido, a pesquisa-ação não “dá o peixe” aos militares, mas lhes ensina um método efetivo de “pescar”.

O problema da continuidade social no campo da educação. Os conceitos que servem de base à

pesquisa-ação são oriundos do campo da educação, em que os professores trabalham em ambientes complexos e muitas vezes ambíguos. Em certos aspectos, as experiências dos professores espelham o problema de descontinuidade vivido pelos militares em missões prolongadas. Os professores são obrigados a adaptar-se a transições cíclicas, com novas turmas e alunos a cada nove meses, ao passo que os militares têm de se adaptar a novas áreas de responsabilidade e parceiros locais em rodízios de seis a doze meses.

Uma abordagem de continuidade social desenvolvida pelos educadores. À semelhança da situação dos militares atualmente, o êxito dos educadores depende, de modo geral, de persuadir indivíduos sobre os quais tenham um controle coercitivo relativamente pequeno a tomarem medidas específicas rumo a um objetivo. No caso dos professores, isso significa, muitas vezes, ajudar os alunos a adquirirem conhecimentos e a modificarem comportamentos; no caso dos militares, isso pode significar convencer os parceiros a cooperar com antigos adversários. Essas semelhanças indicam que pode ser esclarecedor para as Forças Armadas dos EUA considerar lições do campo da educação relativas à dimensão humana que sejam relevantes para promover e estimular comportamentos desejáveis por meio de relacionamentos pessoais, em situações que não requeiram a violência.

O Conceito de Pesquisa-Ação

Kurt Lewin, considerado por muitos como o fundador da psicologia social, criou o conceito de pesquisa-ação em 1946, quando lecionava no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Em geral, a pesquisa-ação é definida de duas formas: (1) pesquisa iniciada para resolver um problema imediato e (2) um processo de reflexão para a resolução progressiva de problemas, que se concentra em aprimorar, inicialmente, o modo pelo qual as questões são identificadas e abordadas⁴.

A pesquisa-ação foi desenvolvida tendo em mente os praticantes, e não os pesquisadores. Foi concebida de modo a ser simples o suficiente para ser conduzida enquanto se mantém o foco em uma tarefa principal, mas flexível e redimensionável o suficiente para ser aplicada com o grau de complexidade escolhido pelo praticante.

Em palavras simples, a pesquisa-ação consiste em uma versão sistemática da técnica de resolução de problemas preferida de todos: conjecturar e verificar. Nas

interações sociais ocorridas na A Op, muitos militares e comandantes já empregam essa estratégia, mas de maneira assistemática. A pesquisa-ação fornece um modelo para que os militares possam aplicar, de modo mais metódico e efetivo, uma estratégia que, provavelmente, já conhecem.

De modo simplificado, a metodologia de pesquisa-ação pode ser expressa em quatro etapas: *planejamento, ação, observação e reflexão*. Em certos aspectos, a pesquisa-ação é comparável às etapas constantes do ciclo “observar, orientar, decidir e agir” (observe-orient-decide-act — OODA), formulado pelo Cel (Res) John Boyd, da Força Aérea dos EUA, ou do ciclo “planejar, fazer, estudar, agir” (*plan, do, study, act* — PDSA) de W. Edwards Deming⁵. Entretanto, enquanto os ciclos OODA e PDSA representam, respectivamente, uma ferramenta para a rápida tomada de decisão e uma medida de controle de qualidade, o processo de pesquisa-ação (apresentado na figura 1) concentra-se na interação social, consistindo, primordialmente, em uma ferramenta de resolução de problemas que serve de base para o processo decisório.

As etapas do processo de pesquisa-ação são simples, permanecendo em um ciclo até que uma solução seja efetiva. Após identificarem um problema, os praticantes podem iniciar o ciclo de pesquisa-ação no ponto que mais sentido fizer para a situação em pauta, repetindo as etapas progressivamente até obter êxito. Os passos a serem executados são relacionados a seguir:

Planejamento. Identificar e limitar o escopo do problema; em seguida, colher informações sobre antecedentes e formular uma linha de ação. A linha de ação selecionada deve ter um estado final específico e alcançável⁶.

Ação. Implementar passos concretos da linha de ação selecionada⁷.

Observação. Realizar observações detalhadas (mentalmente ou por escrito, dependendo da situação) sobre as consequências e reações à linha de ação. Pode ocorrer simultaneamente com o passo “ação”⁸.

Reflexão. Refletir sobre as observações e decidir manter a linha de ação identificada anteriormente ou planejar uma nova, caso a ação inicial não tenha resolvido o problema⁹.

A pesquisa-ação consiste em uma análise deliberada e metódica das ações de seu praticante no contexto de um ambiente específico. É uma ferramenta valiosa não

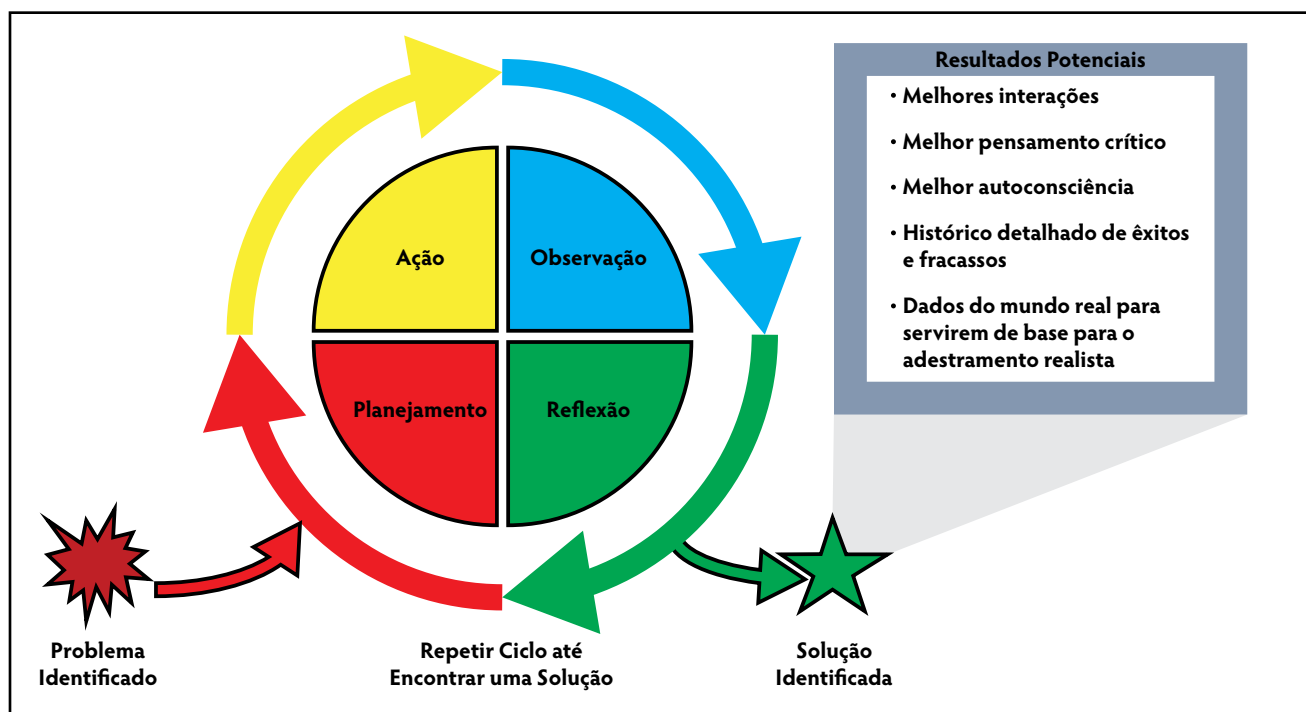


Figura 1 – Modelo do Ciclo de Pesquisa-Ação

apenas para obter consciência e entendimento situacionais, mas também para ampliar a capacidade de influenciar as ações dos outros. O praticante pode formular ações apropriadas, com base em um melhor entendimento, a fim de aprimorar iniciativas de influência social.

Às vezes, é possível, no decorrer de uma única conversa, planejar e executar uma ação; observar, imediatamente, os resultados; refletir sobre as consequências; e, em seguida, planejar e implementar uma nova linha de ação, se apropriado. Em outros casos, a fase de observação pode durar vários dias, ou até semanas, antes que os resultados se tornem evidentes.

Os exemplos de pesquisa-ação podem variar desde interações com um único indivíduo até projetos de larga escala, como modificar e testar o formato de uma campanha de operações de informações, com o intuito de influenciar uma comunidade inteira. Como seria de se esperar, quanto mais amplo o escopo, mais tempo será necessário, provavelmente, para avançar por todas as etapas do ciclo.

A Pesquisa-Ação Aplicada no Afeganistão

Um exemplo de pesquisa-ação do mundo real, conduzida por William Hardy, um dos autores deste

artigo, é descrito em detalhe a seguir. Ao servir como cientista social do Sistema de Terreno Humano do Exército dos EUA em uma missão no Afeganistão em 2013-2014, Hardy teve a oportunidade de apoiar, diretamente, uma plataforma de estabilização distrital (*district stability platform — DSP*) na região sudeste daquele país por quase dez meses, durante a Operação *Enduring Freedom*. As DSP consistiam em pequenas bases estabelecidas pelas Forças Armadas dos EUA dentro das comunidades locais. As Forças de Operações Especiais norte-americanas conduziam operações de estabilização de aldeia a partir das DSP em parceria com as Forças Especiais do Exército Nacional Afegão e elementos de segurança locais, como a Polícia Local Afegã (*Afghan Local Police — ALP*) ou milícias organizadas anti-Talibã. Ao prover apoio a uma DSP, Hardy tornou-se o único foco de continuidade durante as transições quase simultâneas de substituição em posição entre dois pelotões de Navy Seals (equipe mar-ar-terra) e duas equipes de comunicação social do Exército dos EUA.

Como na maioria das DSP, a missão principal incluía promover a segurança e cooperação entre funcionários do governo e entidades civis no âmbito local. A estrutura burocrática da polícia uniformizada afegã, a

Afghan Uniform Police (AUP), na área agravava vários desafios, particularmente no caso de um de seus tenentes, que controlava o fluxo de suprimentos para quase todas as forças de segurança locais.

Relacionamentos complexos e precários. Para compreender, plenamente, as complexidades de se trabalhar com esse indivíduo, é necessário saber um pouco de seus antecedentes. Moradores da comunidade informaram os integrantes da DSP que, durante a Guerra Afegã-Soviética, alguns familiares do tenente integravam ou tinham vínculos com a polícia secreta do regime comunista, a Khadamat-e Aetla'at Dawlati (KHAD). Segundo habitantes da comunidade, a KHAD havia sido responsável por várias atrocidades na área durante a era comunista. Ao realizar uma investigação, a equipe teve contato com moradores que alegaram que, nos anos 80, a KHAD havia facilitado o massacre de mais de 200 homens e meninos suspeitos de serem *mujahedins* e que, no início dos anos 90, antes da queda do Presidente Mohammad Najibullah, a KHAD havia, supostamente, contribuído para o desaparecimento de inúmeros membros da comunidade que se opunham ao governo comunista.

Acreditava-se que, após a queda do governo comunista afegão, integrantes de grupos locais de *mujahedins* capturaram o pai do tenente quando tentava fugir e o queimaram vivo dentro de seu veículo. Na época em que Hardy foi enviado para o local, os irmãos mais jovens e os filhos dos *mujahedins* supostamente envolvidos na morte do pai do tenente integravam as fileiras e o comando das forças de segurança locais. Esses fatos acabaram levando a um relacionamento precário entre o tenente da AUP e os homens que ele estava incumbido de coordenar e abastecer.

Comportamento complexo. Entre seus vários atributos pessoais, o tenente exibia uma tendência a ser facilmente provocado e a, rapidamente, zangar-se e agir de modo ameaçador. Contudo, a DSP observou que essa propensão para a raiva talvez fosse algo cuidadosamente planejado para causar uma certa impressão. O tenente parecia usar demonstrações de raiva e drama interpessoal como uma ferramenta de intimidação e um meio de exercer controle. Por exemplo, muitas vezes, ele saía das reuniões subitamente, após as apresentações e saudações formais, presumivelmente para salientar sua importância e demonstrar a todos os presentes que a reunião não poderia ocorrer sem sua

presença. Em uma ocasião, deu um soco no rosto de uma autoridade do distrito; em uma outra, brandiu, furiosamente, sua pistola, em uma sala cheia de funcionários distritais, gesticulando de maneira ameaçadora antes de colocá-la sobre a mesa.

Para complicar a situação, também controlava o fluxo de suprimentos (incluindo uniformes, munição, rações e água) para quase todas as forças de segurança locais. O organograma da figura 2 ilustra o grau de influência que a cooperação (ou não) desse indivíduo poderia ter sobre a coordenação geral de segurança do distrito.

Sem um fim à vista. Infelizmente, seu comportamento aparentemente instável e ameaçador não resultou em sua demissão. Laços de parentesco com funcionários do alto escalão do governo impediram que o tenente fosse exonerado. Ao não obterem sua remoção, os funcionários locais mudaram de curso e conseguiram que ele fosse promovido para um cargo na capital provincial. Entretanto, essa promoção durou apenas algumas semanas até que ele conseguisse ser demovido e colocado de volta em seu cargo anterior, no âmbito distrital (o “oficial da AUP encarregado da ALP” na figura 2). Os integrantes da DSP acreditavam que ele preferia assim, porque sua função à frente da ALP distrital tinha o potencial de ser mais rentável, pessoalmente, que o cargo provincial, cujo grau hierárquico era mais elevado em nome apenas.

Assim, ficou claro para os integrantes da DSP que não tinham outra opção a não ser lidar com ele. Além disso, estavam conformados com o fato de que, não importava o que fizessem, nunca seriam capazes de controlar as ações do tenente da AUP. A unidade teria de encontrar uma forma de trabalhar com ele ou correria o risco de não cumprir uma de suas principais missões: promover a segurança local.

Como a DSP estabeleceu um relacionamento cooperativo de trabalho. Após uma análise, os integrantes da DSP determinaram que só poderiam controlar suas próprias ações, ao mesmo tempo que tentavam entender as reações do tenente da AUP. Decidiram que seria necessário manter um histórico de suas reações ao longo do tempo, que pudesse servir de base para futuras interações pessoais. Essa decisão ofereceu uma excelente oportunidade para utilizar a pesquisa-ação.

Subsequentemente, os integrantes da DSP definiram o problema da seguinte forma: “Como podemos

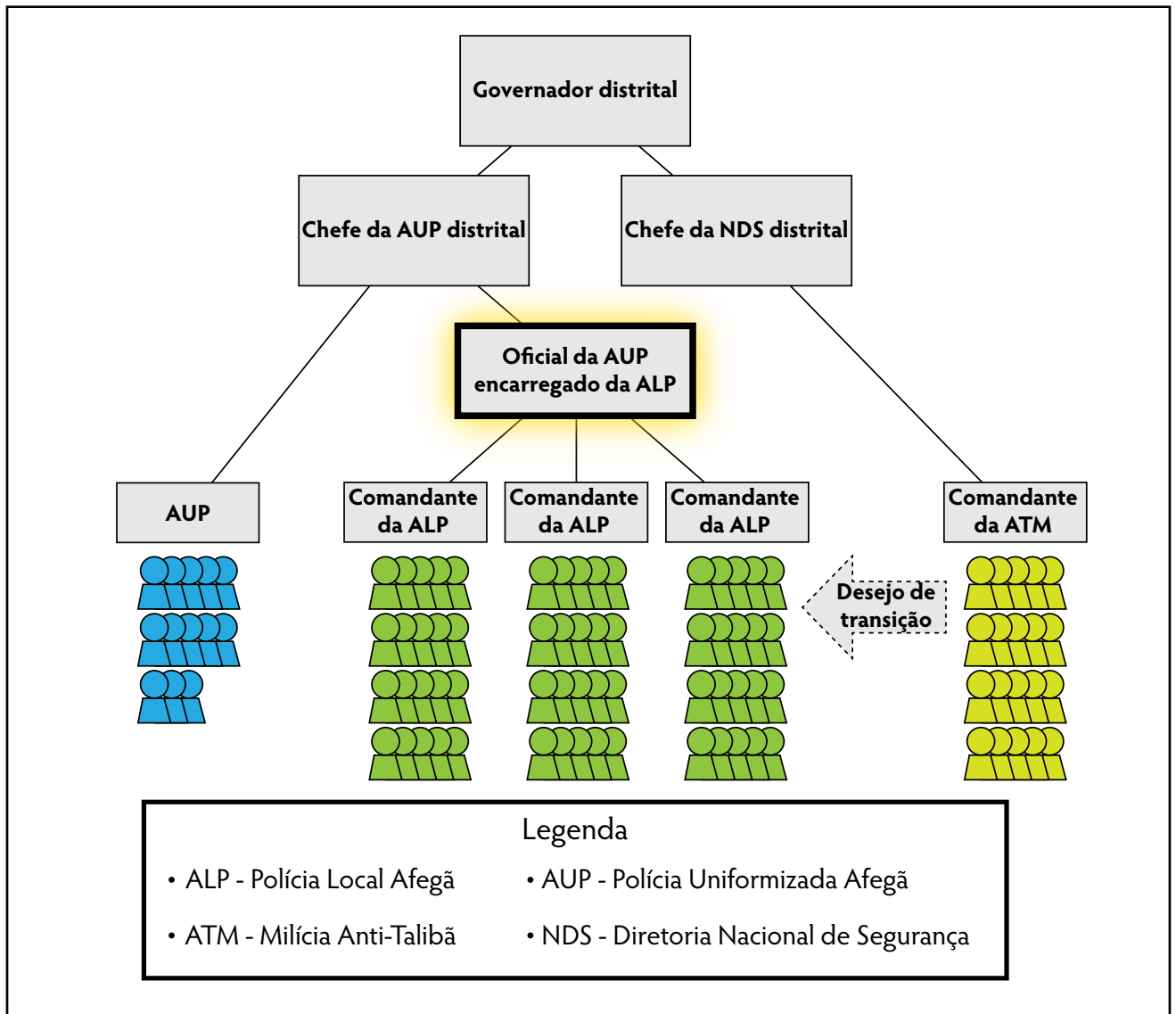


Figura 2 – Estrutura de Poder da Segurança Distrital

influenciar um homem sobre o qual não temos nenhum controle?” Com isso, começaram a analisar e avaliar suas próprias ações. Também começaram a registrar as interações do tenente com outros afegãos. A unidade iniciou o processo com a *reflexão*, analisando, minuciosamente, suas interações anteriores. Ao estudarem, em detalhe, a questão, os integrantes da DSP notaram pequenos detalhes, tão simples quanto a hora do dia em que uma interação havia ocorrido. Também observaram que o tenente tinha uma forte preocupação com a questão de *status*. Por exemplo, todas as vezes que havia alguém presente que considerasse ser inferior, o tenente buscava, ativamente, estabelecer sua própria superioridade — mesmo que o cargo oficial daquele indivíduo

estivesse acima do seu. Nessas circunstâncias, adotava uma postura corporal agressiva — e até mesmo gestos violentos — para impor seu domínio sobre os que estivessem à sua volta.

Além disso, os integrantes da DSP perceberam que o tenente nunca perdia uma oportunidade de demonstrar sua influência na frente de um grupo de comandantes da polícia local ou da milícia anti-Talibã. Para seus subordinados, descrevia-se como alguém que sempre lutaria pelos seus interesses, contanto que o apoiassem. Não importa se essa era, realmente, sua intenção. Em vez disso, a DSP concluiu que ele se preocupava muito com o modo pelo qual era visto pelos outros. Assim, a unidade começou a notar que, em todas as

interações, ele buscava aumentar sua influência. Era extremamente atento a oportunidades para reforçar seu *status*, ao mesmo tempo que se mostrava hipersensível ao que considerasse como insultos, em relação aos quais era implacável e até vingativo.

Após cuidadosa *reflexão*, a DSP *elaborou planos* para futuras interações. Uma das decisões iniciais foi a de nunca chegar a uma reunião em um estado emocional que pudesse gerar o antagonismo do tenente. Isso reduziu a probabilidade de que os integrantes da DSP viessem a entrar em um conflito direto e aberto com ele durante uma reunião. Mesmo que tivessem motivos para se irritarem com ele, os integrantes da DSP não se permitiriam demonstrar sua raiva, com base na premissa bem fundamentada de que isso só intensificaria a situação. Além disso, a DSP tomou *ações* para mostrar que seus integrantes estavam abertos e receptivos, dentro do possível, a seu ponto de vista.

Também começou a fazer experiências com os horários das reuniões. *Observou* que, de modo geral, o tenente estava mais ocupado na parte da manhã e que, quando os integrantes da DSP marcavam uma reunião nesse horário, ele logo se impacientava e os acusava de interromper seu dia e atrasar seu trabalho. A DSP também se deu conta de que as reuniões no final da tarde eram igualmente ineficazes, porque ele considerava esse como seu tempo pessoal — para certos divertimentos. Assim, caso quisessem ter uma reunião produtiva com o tenente, os integrantes da DSP teriam de marcá-la à noite, após o jantar, quando seria mais provável que ele lhes desse sua total atenção. À noite, ele, normalmente, já havia recobrado seu foco mental e era capaz de manter a compostura, presumivelmente em virtude da diversão da tarde.

No decorrer de alguns meses, e vários reveses, os integrantes da DSP obtiveram um entendimento detalhado da motivação e autoimagem do tenente da AUP. Esse entendimento acabou ajudando a unidade a desenvolver um método voltado a influenciá-lo, em que se enfatizava o papel que ela poderia desempenhar para ajudá-lo a realizar suas aspirações.

Por fim, com base na *reflexão* após várias iterações, e ações fracassadas, do ciclo de pesquisa-ação, os integrantes da DSP perceberam que o tenente adorava a descarga de adrenalina que acompanhava um argumento. Também notaram que ele respeitava e formava um vínculo com outros indivíduos que gostassem de

participar de discussões animadas. Assim, os integrantes da DSP vieram a reconhecer que, para que seu relacionamento com o tenente fosse produtivo, precisariam incluir uma dose de conflitos amigáveis. Em contrapartida, quando os integrantes que interagem com o tenente eram excessivamente respeitosos e ansiosos em agradar, ele se tornava menos cooperativo e mais propenso à raiva. Posteriormente, os integrantes da DSP acabaram achando um ponto de equilíbrio entre o que consideravam ser a substância e as demonstrações sociais em suas interações com o tenente.

Em consequência, aprenderam a administrar suas próprias emoções durante os argumentos. Independentemente do que houvesse ocorrido durante as reuniões, ambas as partes as concluíam com um firme aperto de mão, dizendo: “Tivemos uma boa discussão hoje, e teremos prazer em discutir novamente amanhã.”

Os integrantes da DSP também começaram a entender que poderiam exercer um papel relativamente pequeno, mas significativo, em ajudar o tenente a dar a impressão de ser influente, o que parecia ser um de seus objetivos. Se fizessem sua parte, o tenente normalmente retribuía suas ações, usando de sua influência para ajudar os norte-americanos. Por exemplo, na passagem da primavera para o verão, quando os dias foram ficando mais quentes, a DSP começou a fornecer-lhe uma quantidade adicional de garrafas de água, que ele, então, distribuía entre as forças de segurança locais. Os integrantes da DSP aprenderam, rapidamente, que, embora a ideia de fornecer-lhe água fosse deles, era importante que todas as outras pessoas, especialmente seus colegas e subordinados, pensassem que era ele quem havia providenciado a troca (e inferissem, assim, que ele tinha influência para tanto). O tenente entregava a água aos vários postos de controle da ALP, assim como às famílias que moravam nas proximidades. Esse pequeno gesto não só melhorou o relacionamento da unidade com ele, como também fortaleceu a frágil relação que ele tinha com os líderes da ALP.

Com o passar dos meses, a DSP desenvolveu um relacionamento de trabalho prático e previsível com o tenente, que deixou de ver os colegas norte-americanos como antagonistas. Ao contrário, sempre que precisavam de sua cooperação, tinham uma boa chance de obter resultados positivos, em virtude do relacionamento que conseguiram estabelecer com ele por meio da

pesquisa-ação. Isso não quer dizer que o relacionamento da unidade com ele tenha se tornado perfeito, mas, comparado ao início, tornou-se relativamente cooperativo, previsível e administrável, à medida que o tenente e os integrantes da DSP foram se conhecendo.

Resultados da Pesquisa-Ação nas Operações e no Adestramento

Neste exemplo, os processos de aprendizado advindos da pesquisa-ação facilitaram muito as operações de substituição em posição/transferência de autoridade da DSP, ao mesmo tempo que os acontecimentos citados se desenrolavam durante as transições. Independentemente disso, os pelotões de Navy Seals substitutos e as equipes de Com Soc se beneficiaram das lições aprendidas por seus antecessores. Ao longo das transições, a DSP continuou o processo de pesquisa-ação, buscando avançar ainda mais rumo ao êxito da missão com o estabelecimento de outros relacionamentos.

As lições aprendidas a partir dessas experiências com uma DSP também poderiam ser aplicadas a cenários de adestramento para o Exército dos EUA. Em quantos exercícios de adestramento, os participantes de uma simulação — ainda que oriundos, na melhor das hipóteses, da região para onde os militares seriam enviados — careciam de experiência nas funções que estavam interpretando na dramatização? Ou ainda: quantas vezes os intérpretes dos papéis em uma simulação eram apenas outros militares, que se vestiam e atuavam como xeques ou anciãos tribais sem ter um verdadeiro entendimento da cultura que deviam simular? As anotações feitas durante o processo de pesquisa-ação em uma determinada Op poderiam servir de base e ajudar na montagem de cenários de adestramento realistas em ambos esses casos, ajudando a refletir, corretamente, o ambiente onde uma unidade tenha de ser empregada.

Tal metodologia deveria ser aplicada às preparações pré-desdobramento para unidades designadas como forças regionalmente alinhadas. As unidades que conduzissem um processo de pesquisa-ação para relatar a evolução dos relacionamentos sociais com o pessoal de um país anfitrião poderiam melhorar as transições entre unidades ao fazer com que os participantes de uma simulação interpretassem

indivíduos específicos, com quem os militares fossem interagir durante a missão. Isso promoveria o objetivo de adestramento realista, um dos pilares dos objetivos de dimensão humana do Exército dos EUA.

Os ambientes operacionais do futuro precisarão de militares, em todos os escalões, que possam analisar e avaliar circunstâncias sociais desconhecidas, diferentes e mutáveis.

Conclusão

Conforme as forças do Exército dos EUA se prepararem para os ambientes operacionais previstos para 2025 e além, há algo que, provavelmente, continuará a ser válido: o êxito nas operações dependerá cada vez mais da capacidade de entender as complexidades sociais dos parceiros e populações com os quais as tropas norte-americanas terão de trabalhar. Em consequência, os futuros ambientes operacionais precisarão de militares capazes de mais que apenas lembrar de informações, entender funções ou aplicar a doutrina. Os ambientes operacionais do futuro exigirão militares, em todos os escalões, que possam analisar e avaliar circunstâncias sociais desconhecidas, diferentes e mutáveis.

Assim, o Exército deve, por meio do devido adestramento e ferramentas, fornecer aos militares um modelo intelectual sistemático para o desenvolvimento dessa capacidade. Conforme ilustrado neste artigo, uma possível ferramenta para enfrentar alguns desses desafios é a pesquisa-ação. Prover aos militares soluções materiais em vez de processos cognitivos para tratar de problemas pode resolver certos desafios, mas não suas causas básicas. Soluções como a pesquisa-ação, que lida com as questões subjacentes que perpetuam os desafios em curso no

terreno, podem ajudar os militares a desenvolver os mecanismos cognitivos necessários não apenas para

suportar, mas também para obter sucesso em ambientes operacionais complexos e ambíguos. ■

William Hardy é analista de pesquisa de ciências sociais da Força-Tarefa de Dimensão Humana do Exército dos EUA no Centro de Excelência de Comando de Missão, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel em História pela University of Kansas e mestre em Educação pela University of Missouri, Kansas City. Atuou, anteriormente, como cientista social junto ao Sistema de Terreno Humano do Exército dos EUA. Como fuzileiro naval, serviu em várias missões no Iraque e no Afeganistão.

Joseph Rodman é analista de pesquisa de ciências sociais da Força-Tarefa de Dimensão Humana do Exército dos EUA no Centro de Excelência de Comando de Missão, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Concluiu o bacharelado e o mestrado pela Indiana University, Departamento de Geografia. Foi cientista social do Sistema de Terreno Humano do Exército dos EUA no Afeganistão e da Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional no sul do Afeganistão em apoio a vários projetos de desenvolvimento comunitário e governança. Também serviu durante mais de dois anos como voluntário do Peace Corps em Uganda.

Referências

1. *Groundhog Day*, dirigido por Harold Ramis (Columbia Pictures, 1993).
2. Army Capabilities Integration Center, *Army Vision-Force 2025 White Paper* (Fort Eustis, VA: Army Capabilities Integration Center, 23 January 2014), acesso em 9 set. 2015, http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Army-Vision-Force-2025_23JAN2014.pdf.
3. Department of the Army, *The Army Human Dimension Strategy 2015: Building Cohesive Teams to Win in a Complex World*, 2015, acesso em 1 out. 2015, http://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/20150524_Human_Dimension_Strategy_vr_Signature_WM_1.pdf. Este relatório fornece uma descrição aprofundada das três linhas de esforço da dimensão humana.
4. Kurt Lewin, "Action Research and Minority Problems", *Journal of Social Issues* 2(4) (November 1946): p. 34-46.
5. John Richard Boyd, "Destruction and Creation", *A Discourse on Winning and Losing*, prepared for the U.S. Marine Corps, 3 September 1976; W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1993).
6. Craig Mertler, ed., *Action Research: Teachers as Researchers in the Classroom* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009), p. 32.
7. *Ibid*, p. 39.
8. *Ibid*.
9. *Ibid*, p. 40.