



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-16-10/11/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 200511-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

QUARTO TRIMESTRE 2016

As Circunstâncias Particulares de Tempo e Lugar p3

Cel (Res) David Hunter-Chester, Exército dos EUA

Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas p64

Gen Div Edward C. Cardon; Cel David P. McHenry;

Ten Cel Christopher Cline, Exército dos EUA

A Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz p85

Gen Ex (Res) Carlos A. Ospina, Exército Nacional da Colômbia;

Thomas A. Marks; David H. Ucko

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

3 As Circunstâncias Particulares de Tempo e Lugar

Por Que a Ocupação do Japão Teve Sucesso e a do Iraque Fracassou

Cel (Res) David Hunter-Chester, Exército dos EUA

Confiantes no modelo utilizado no Japão, presumiu-se que transformaríamos o Iraque em um símbolo de esperança democrática.

14 A Arte Não Convencional e a Guerra Moderna

Maj Randall A. Linnemann, Exército dos EUA

A guerra moderna deve integrar os princípios de estrategistas tradicionais com os meios modernos e os modos em evolução da guerra não convencional.

24 Responder ou Não Responder

Como Enfrentar a Propaganda Inimiga

Ten Cel (Res) Jesse McIntyre III, Exército dos EUA

A história está cheia de exemplos das consequências de usar ou não medidas de contrapropaganda, mas essas precisam ser executadas habilidosamente para assegurar que tudo dê certo.

33 A Agilidade da Força obtida pelo emprego do Crowdsourcing no Desenvolvimento de Táticas

Ten Cel (Res) Chad Storlie, Exército dos EUA

Para ter êxito em conflitos futuros, o Exército precisa rapidamente criar, testar, revisar e implantar novas táticas que terão a melhor probabilidade de sucesso. O Crowdsourcing pode ajudar nisso.

42 Como Liderar e Gerenciar Organizações do Exército de Alto Desempenho

Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA

O denominador comum das organizações de alto desempenho é a presença de liderança e gerenciamento. A liderança por si só é insuficiente.

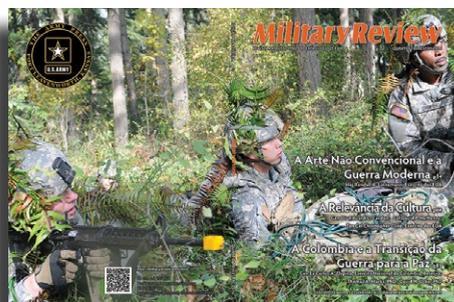


Foto da Capa:

(Foto de Cap Meredith Mathis, Exército dos EUA)

Militares da 201ª Brigada de Inteligência Militar Expedicionária e da 2ª/2ª Brigada de Combate Stryker proveem segurança a integrante da 780ª Brigada de Inteligência Militar, que instala uma antena de painel de conexão durante um exercício de adestramento cibernético em 20 Out 15, na Base Conjunta de Lewis-McChord, no Estado de Washington.

53 Precedente e Justificativa para uma Aeronave de Ataque ao Solo de Asa Fixa no Exército

Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA

O Exército dos EUA precisa desenvolver seus próprios meios orgânicos de apoio aéreo aproximado, para reforçar os da Força Aérea, que se preocupa em atender a outras prioridades orçamentárias.

64 A Relevância da Cultura

Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas

**Gen Div Edward C. Cardon;
Cel David P. McHenry; e
Ten Cel Christopher Cline, Exército dos EUA**

Para enfrentar os desafios operacionais, o Exército dos EUA precisa reformular o modo pelo qual explora inovações externas, enquanto incentiva a promessa de seus inovadores internos.

70 Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército

Feito é Melhor que Perfeito

**Ten Cel (Res) William Jay Martin,
Força Aérea dos EUA, e
Emily Kaemmer**

O Exército dos EUA não precisa de um sistema de entendimento situacional cibernético perfeito para daqui a dez anos, e sim de um sistema bom o suficiente já.

78 A Reinvenção da Roda

**As Lições Operacionais Aprendidas pela Artilharia da 101ª Divisão durante Dois Exercícios de Combate
Maj Travis Robison e Cap Alex Moen, Exército dos EUA**

Uma breve retrospectiva dos problemas comuns dos fogos, esboçando o contexto dos cenários de treinamento da 101ª Art Div e resumindo quatro lições aprendidas como "melhores práticas".

85 A Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz

Alertas e Ensinamentos Provenientes de Casos Semelhantes

**Gen Ex (Res) Carlos A. Ospina,
Exército Nacional da Colômbia;
Thomas A. Marks; e
David H. Ucko**

Devido à longa duração das negociações de paz entre a Colômbia e as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia, o que é necessário é uma maior apreciação da História em outros países.

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Quarto Trimestre 2016 Tomo 71 Número 5
Professional Bulletin 100-16-10/11/12
Authentication no. 1623011

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora-Chefe da Military Review: Ten Cel Erica L. Cameron
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 Danilo Mota Alencar
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana: Ten Cel Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

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

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

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

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

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) (UPS 009-356) is published quarterly 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

98 Idioma Estrangeiro e História

O Estudo Esclarecido da Guerra Cel (Res) John C. McKay, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Cabe às Forças Armadas fornecer um abrangente estudo da guerra, obtido apenas com uma educação avançada que inclua idiomas e história, para lidar com a dinâmica do comportamento social e humano.

105 As Forças de Operações Especiais da OTAN, o Contraterrorismo e o Ressurgimento do Terrorismo na Europa

1º Ten Matthew E. Miller, Reserva do Exército dos EUA

Os Estados membros da OTAN precisam de uma instituição central de apoio, caso se vejam diante de uma enorme crise terrorista, e as Forças de Operações Especiais da organização devem exercer esse papel.

113 Índice Anual



(Foto de Andrea Comas, Reuters)

Mais de 3 mil ex-integrantes do Exército iraquiano, então dissolvido, protestam diante de militares norte-americanos, perto da sede do governo liderado pelos EUA, em Bagdá, 02 Jun 03. Entoavam *slogans* e juravam executar ataques suicidas contra as tropas norte-americanas, a menos que recebessem salários e indenização.

As Circunstâncias Particulares de Tempo e Lugar Por Que a Ocupação do Japão Teve Sucesso e a do Iraque Fracassou

Cel (Res) David Hunter-Chester, Exército dos EUA

Antes da invasão do Iraque pelos Estados Unidos da América (EUA), em 2003, a ocupação norte-americana do Japão, de 1945 a 1952, era frequentemente citada como evidência de que nós, norte-americanos, sabíamos como executar uma ocupação da maneira certa. Por isso, no início da Operação *Iraqi Freedom*, presumiu-se que, do mesmo modo que havíamos feito anteriormente no Japão, um país não ocidental — que estabelecemos como um Estado democrático evoluído no Extremo Oriente —, seríamos capazes de derrotar o Iraque, também não ocidental, e, em seguida, transformá-lo em um símbolo de esperança democrática no incivilizado Oriente Médio. Confiantes no modelo já elaborado com base na ocupação do Japão, sairíamos do Iraque com um novo e bem-sucedido aliado.

Evidentemente, não foi esse o resultado de nossa ocupação do Iraque. Em retrospecto, a principal questão passou a ser: por que a ocupação do Japão teve sucesso e a do Iraque fracassou? Contudo, deveríamos nos perguntar, além disso, se as premissas e as supostas lições extraídas da ocupação do Japão eram falhas desde o início?

Profissionalmente, como historiador, estudei em profundidade a ocupação norte-americana do Japão. Além disso, quando integrava a Ativa do Exército dos EUA, fui designado para servir na Autoridade Provisória da Coalizão (*Coalition Provisional Authority* — CPA), em Bagdá, com o objetivo de ajudar a estabelecer a base para a ocupação do Iraque. Esse histórico talvez tenha me capacitado a oferecer uma perspectiva diferente, em virtude da minha familiaridade com os detalhes da ocupação do Japão, complementada por observações pessoais, colhidas de minha experiência prática, ao participar do estabelecimento da fase inicial dos esforços da coalizão voltados a ocupar e transformar com sucesso o Iraque.

Em consequência, a meu ver, a resposta mais sucinta à questão de por que essas duas ocupações foram diferentes foi captada no livro de John Dower, *Cultures of War: Pearl Harbor / Hiroshima / 9-11 / Iraq* (“Culturas da Guerra: Pearl Harbor / Hiroshima / 9-11 / Iraque”, em tradução livre), que pode ser resumida da seguinte forma: os papéis do aparato de ocupação norte-americano e das entidades governamentais japonesas centrais e locais, por meio das quais ele atuava, eram “adaptados às circunstâncias particulares de tempo e lugar no Japão”¹. Não foi esse o caso no Iraque.

Embora o “local” fosse, realmente, a principal diferença, outros fatores foram importantes. Contudo, antes de abordá-los, a próxima questão deveria ser: por que os norte-americanos consideraram a ocupação do Japão um sucesso?

Sucesso no Japão

Até certo ponto, a ideia de que o Japão se transformou em uma democracia, uma potência econômica e um leal aliado dos EUA em virtude, primordialmente, de políticas norte-americanas visionárias e conscientemente formuladas de ocupação pós-guerra é uma reliquia da influência de uma historiografia obsoleta sobre aquele país. Essa mesma versão ultrapassada também o apresentava como primeiro Estado não ocidental a conseguir industrializar-se — durante sua Restauração Meiji — principalmente por haver copiado técnicas ocidentais. O que essas histórias implicam, evidentemente, é que o povo japonês não tinha nenhuma originalidade especial em termos de filosofia política ou organização industrial; que isso teve de ser copiado de fontes externas. Com base nessa perspectiva bastante equivocada, quase toda a história anterior do Japão é ignorada. Dentro dessa ótica distorcida, a história japonesa moderna tem início quando o Comodoro Matthew Perry abre um Japão isolado, que começa a imitar o superior Ocidente, renunciando quase totalmente a influência cultural e sociopolítica de seu próprio passado. Tal noção é absurda já à primeira vista, mas foi frequentemente aceita sem questionamentos.

Da mesma forma, em muitas das primeiras histórias escritas sobre a ocupação norte-americana, a vasta influência da complicada e multifacetada história cultural e social do próprio Japão simplesmente desaparece. Segundo essas histórias superficiais, um novo Japão desponta em decorrência da ocupação, moldado pelos EUA à sua própria imagem, como se a Segunda Guerra Mundial houvesse passado uma esponja no passado histórico japonês, e essa sua nova versão só tenha tido sucesso na medida em que aprendeu com o país que o ocupava.

Felizmente, histórias posteriores sobre o Japão resgataram uma profundidade mais verdadeira e reconheceram a ação japonesa em direção à recuperação pós-guerra, fornecendo um melhor contexto ao explicar os passos fundamentais daquele país rumo à industrialização moderna durante a Restauração Meiji



(Imagem cedida pelo Sonoma Valley Museum of Art)

A mentalidade organizacional que serviria como base para a introdução da manufatura e industrialização pesada se refletia em obras de arte que descreviam, passo a passo, o processo japonês de fabricação de papel durante o século XIX.

como um precursor de seu posterior sucesso durante e depois da ocupação. Por exemplo, embora seja verdade que o Japão importou tecnologias e fábricas inteiras do Ocidente ao industrializar-se na virada do século passado, é mais correto reconhecer que ele já havia alcançado um estágio protoindustrial de maneira independente, antes da chegada de Perry, da mesma forma que já estava experimentando e lidando com conceitos e instituições democráticas. Da mesma forma que a Grã-Bretanha havia passado da produção de indústria caseira para a produção de fábrica antes do surgimento da máquina a vapor, o Japão havia desenvolvido,

independentemente, um sistema de protofábricas, que ele depois mecanizou mais efetivamente com máquinas importadas². Historiadores mais cuidadosos vieram a entender que a rápida transformação do Japão em um Estado-nação desenvolvido, ao estilo europeu, no final do século XIX e início do século XX — ainda que influenciada pelo Ocidente — não foi um desvio radical da rota rumo à modernização na qual o país já estava. O industrialismo e capitalismo nascentes estavam se desenvolvendo e prosperando a partir de raízes nacionais, independentemente da influência ocidental, como também era o caso de um estilo próprio de democracia.

O consenso da atual história do Japão conforme escrita por norte-americanos é o de que a Restauração Meiji, com todas as suas ramificações, foi um movimento fundamentalmente conservador, liderado por burocratas hábeis, que foi revolucionário em certos aspectos, mas que, em outros, foi apenas o resultado de reformas³. Assim, a industrialização do Japão não foi algo *sui generis*. Embora ideias e materiais tenham sido, de fato, importados do Ocidente, eles foram interpretados e retrabalhados pelos japoneses, além de serem influenciados por sua história e cultura. Assim, uma análise cuidadosa revela que, no final das contas, o Ocidente só teve, fundamentalmente, um impacto relativamente pequeno no rumo gerencial e cultural da industrialização e capitalismo japoneses.

Da mesma forma, ainda que os sete anos de ocupação norte-americana no Japão tenham tido, de fato, uma grande influência sobre aquele país, os êxitos que os EUA tendem a atribuir à ocupação são, em sua maioria, fundamentalmente de origem japonesa, e não norte-americana. Por exemplo, o Japão despontou como uma democracia ao estilo ocidental? Sim e não. Antes da Segunda Guerra Mundial, ele já tinha uma tradição democrática própria, que havia se desenvolvido, particularmente nos anos 20, durante o que ficou conhecido como Democracia Taisho. A democratização do país depois da guerra é mais bem interpretada como uma retomada e fortalecimento dessa tradição, após a desmilitarização pós-guerra



Uma multidão se reúne em frente ao portão do prédio da Câmara dos Representantes, 05 Fev 1913. A Democracia Taisho existiu entre 1912 e 1926, durante o reinado do Imperador Taisho no Japão.

tência econômica primordialmente porque o Ocidente lhe ensinou como fazê-lo? Não.

É verdade que, em 1955, três anos após o término das políticas relativamente generosas que os EUA empregaram durante a ocupação para reconstruir o país, a economia japonesa estava, mais uma vez, produzindo com os níveis do tempo de guerra e que, em 1968, o Japão contava com a segunda maior economia do mundo livre. Embora haja muitas razões para tal sucesso — um assunto que tem sua própria e vasta historiografia —, a principal delas decerto não foi a assistência material do Ocidente, e sim o trabalho árduo de uma população instruída e extremamente disciplinada, com um forte hábito cultural de cooperação comunitária e receptividade à autoridade hierárquica, pré-requisitos

haver removido a influência preponderante dos militaristas japoneses, e não como fruto exclusivo de instituições e práticas importadas do Ocidente.

O Japão tornou-se uma po-

para uma bem-sucedida industrialização moderna. Algumas políticas importantes, como a redistribuição de terras para ex-arrendatários, que resultou em um setor agrícola de classe média maior e mais estável, foram colocadas em vigor por decreto das forças de ocupação. Contudo, no final das contas, o milagre econômico pode ser atribuído, em uma linha contínua através da história japonesa, primordialmente a fatores culturais profundamente arraigados e já propensos a fomentar o tipo de organização social cooperativa propícia ao estabelecimento de uma industrialização pesada, da qual a ocupação era parte, mas não seu principal fator.

As políticas da ocupação foram conscientemente formuladas para transformar o Japão no aliado convicto dos EUA que ele é hoje? O Japão, com efeito, tornou-se e permanece sendo um aliado. Contudo, pode-se dizer que esse fato particular era inevitável a despeito da ocupação, em virtude das circunstâncias oportunas que surgiram na região do Leste Asiático/Pacífico durante aquele período em geral, incluindo fatores como a eclosão da Guerra da Coreia e o impasse ocidental com a China comunista.

O Japão continua sendo um importante aliado, conforme demonstrado, por exemplo, pelo fato de continuar a permitir um grande contingente militar norte-americano em solo japonês. Entretanto, isso não ocorreu em virtude de uma política de ocupa-

ção conscientemente formulada e com visão de futuro. Ao contrário, resultou de uma política japonesa instituída com o intuito de acelerar o fim da ocupação. O Primeiro-Ministro Shigeru Yoshida consentiu em permitir que tropas norte-americanas permanecessem estacionadas no Japão como um incentivo para que o governo dos EUA aceitasse um tratado de paz que restabelecia a soberania japonesa. Além disso, outra razão principal pela qual o Japão é um dos aliados mais importantes dos EUA na região é o desenvolvimento de sua Força de Autodefesa moderna, profissional e capaz. Além de não ter sido previsto pelos planejadores da ocupação, o desenvolvimento



(Foto de Arthur Curllis, Exército dos EUA)

Especialistas em treinamento industrial observam a máquina de fabricação de lâmpadas transportá-las para outros operários, que removem as peças defeituosas, na empresa Tokyo Shibaura Electric Co., Tóquio, Japão, 25 Jan 51.

de tal Força enfrentou a oposição de muitos, por ser contrário à política inicial, que visava a desmilitarizar o país permanentemente. Com efeito, muitos dos que criaram a política para a ocupação do Japão consideravam a desmilitarização do antigo império como seu objetivo mais importante. Assim, tal fato — o Japão como um forte aliado —, frequentemente citado como um importante êxito da ocupação, foi fruto de reações espontâneas aos acontecimentos, e não o resultado de um planejamento de longo prazo pela força de ocupação. Com efeito, representa uma guinada de 180 graus em relação às posturas fortemente defendidas inicialmente entre aqueles que formularam e executaram os planos de ocupação originais.

Razões para o Sucesso

Mais uma vez, após as histórias demasiadamente contundentes e pessoais de autores que haviam trabalhado na ocupação norte-americana, obras mais recentes têm enfatizado as continuidades entre o Japão do tempo de guerra, da ocupação e do período pós-ocupação⁴. Esses estudos tendem a concluir que os êxitos do Japão durante e após a ocupação têm mais a ver com o país e com o povo japonês do que com as políticas ou ações norte-americanas daquela época. Ainda assim, a ocupação norte-americana no Japão teve mais êxito que a conduzida no Iraque. Embora se possam traçar muitos pontos de comparação, descreverei três deles, que considero como as principais razões que explicam por que isso pode ser razoavelmente demonstrado pelos fatos.

Aceitação Psicológica da Derrota. O povo japonês reconheceu que havia sido derrotado muito antes de o fato ser reconhecido pelos seus dirigentes. A maioria deles passava fome, e suas cidades estavam sendo incineradas à vontade pelos seus inimigos. Perto do final da guerra, estavam prontos para depor suas armas — para fazer qualquer coisa que desse um fim ao seu sofrimento —, mas prosseguiram mesmo assim, por um sentido de lealdade à nação, baseado em sua reverência ao imperador⁵.

No Iraque, a situação era mais problemática. Os EUA derrotaram as Forças Armadas de Saddam Hussein, mas muitas pessoas não as consideravam representativas de seus interesses ou da identidade nacional. Em consequência, muitos iraquianos ficaram bastante satisfeitos ao se verem livres do controle infernal de seu ditador, exercido por meio de Forças Armadas

opressoras, e não experimentaram um sentido pessoal de derrota. Contudo, qualquer alívio inicial que tenham sentido com o término do domínio de Hussein, exercido pelo aparato de segurança estatal, logo se dissipou, quando ficou claro que as forças de ocupação não eram capazes de prover segurança ou estabilidade civil. Assim, o conflito não havia sido uma guerra do povo, como no caso do Japão. Os iraquianos estavam prontos para um recomeço, da mesma forma que os japoneses antes deles, mas o medo que tinham, anteriormente, de Hussein e seus homens foi logo substituído por um senso de instabilidade hobbesiano devido à falta de segurança, ao caos interno e à inábil administração civil pela força de ocupação capitaneada pela CPA.

Fiz parte de um pequeno grupo responsável pelo plano estratégico da CPA, na época em que trabalhei em seu Escritório de Política, Planejamento e Análise (*Office of Policy, Planning, and Analysis — OPPA*). Ao longo desse trabalho, tive a oportunidade de colher observações sobre algumas perspectivas iraquianas em relação à nossa ocupação. Por exemplo, um iraquiano com quem conversei no OPPA me disse que, ainda que não desejasse o retorno de Hussein ou de um indivíduo brutal e cruel como ele, o Iraque estava inseguro porque não precisava da democracia tanto quanto de uma mão forte — de um líder forte para controlar as divergências e impor a ordem e estabilidade social⁶. Independentemente de concordarmos ou não com essa opinião, o Iraque, na época, estava claramente deficiente em termos de liderança, especialmente uma liderança que fosse suficientemente reconhecida, respeitada e temida para fazer todo o povo iraquiano desistir de se rebelar contra o governo.

Liderança. Além disso, a não ser pelos dos escalões mais elevados, o caráter da liderança era diferente em todos os níveis, quando se compara o Iraque com o Japão pós-guerra. Os japoneses haviam sido ensinados a reverenciar seu imperador como um deus. Ainda que estivessem desmoralizados, passando fome e, de modo geral, conformados com a noção de que a derrota de seu país era inevitável, os japoneses teriam continuado a lutar se o imperador não lhes houvesse pedido para “suportar o insuportável” e aceitar a ocupação.

Em comparação, não existia havia líder com semelhante importância ou influência entre os iraquianos. A falta de uma figura unificadora como essa no controle do Estado não era o único problema de liderança

do Iraque. Após a Primeira Guerra Mundial, o Japão adotou a ideia de guerra total, exigindo a mobilização de todos em uma nação combatente, talvez de modo mais completo que qualquer outro país⁷. O resultante aparato humano de burocratas e tecnocratas capazes de administrar, com eficiência, o Estado permaneceu intacto após a Segunda Guerra Mundial — com exceção das Forças Armadas e dos Ministérios da Guerra e Naval —, estando, portanto, imediatamente disponível para supervisionar e administrar a reconstrução durante a ocupação norte-americana, se lhe permitissem. Em consequência, ao iniciar a ocupação, o governo norte-americano decidiu minimizar o número de militares necessário ao governar por meio da competente estrutura de liderança existente, com um nível mínimo de investigação para remover militaristas obstinados.

Em comparação, a liderança nacional e local da classe administrativa do Iraque havia se enfraquecido durante o governo de Hussein. Por isso, diferentemente do que estava disponível durante a ocupação do Japão, representava apenas a estrutura mais básica de uma efetiva classe administrativa de burocratas iraquianos, que, de outra forma, poderiam ter ajudado a administrar a reconstrução e reabilitação do Iraque sob a ocupação norte-americana. Além disso, em comparação com as políticas empregadas no Japão, em vez de investigar e conservar o que havia restado da antiga burocracia iraquiana sob Hussein, os EUA introduziram um programa extremamente rigoroso, destinado a remover todos os integrantes do partido Baath do governo, o que, na prática, significava quase todos os líderes em todos os níveis. O subsequente programa de “desbaathização” eliminou o que restava da capacidade administrativa do antigo governo iraquiano, efetiva ou não, o que resultou na remoção, de cargos de autoridade, dos únicos verdadeiros especialistas institucionais disponíveis sobre modalidades consagradas de governança iraquiana. Essa decisão resultou no caos social e político, seguido da penosa necessidade de tentar selecionar e criar uma liderança nova e politicamente aceitável em praticamente todos os níveis. Em comparação com a transição relativamente eficiente para a administração e governança nacional na ocupação do Japão, o processo utilizado no Iraque efetivamente obstruiu os esforços para normalizar e gerir, eficientemente, a reconstrução e a governança por todo o Iraque durante a maior parte da década seguinte, durante e após a ocupação.

Governo da Ocupação Comandado por Militares versus Civis. Além disso, o método de liderança empregado pelos EUA foi radicalmente diferente da situação que vigorava na ocupação do Japão, quando comparada à do Iraque. A ocupação do Japão foi supervisionada e administrada por meio de um governo militar norte-americano. Assim, a liderança norte-americana era predominantemente militar, o que conferia níveis bem definidos de responsabilidade e uma clara cadeia de comando até o General Douglas MacArthur, Comandante Supremo das Forças Aliadas (SCAP, na sigla em inglês, a qual passou a denotar tanto MacArthur quanto a burocracia geral da ocupação). Sob o governo militar da ocupação, semelhantemente ao tempo de guerra, os militares foram designados para unidades organizadas; permaneceram por períodos relativamente longos sob disciplina e direção militar; e receberam tarefas e missões especificamente atribuídas, conforme determinadas pela cadeia de autoridade, sendo obrigados a informar sobre seu andamento. Um dos resultados era a responsabilização e a execução completa de tarefas em todos os níveis.

Em comparação, embora estivesse sob o Departamento de Defesa e fosse apoiada pela Força-Tarefa Conjunta e Combinada 7, a CPA do Iraque foi pouco mais que um exercício *ad hoc* durante o ano de sua existência.

Minha organização, o OPPA, trabalhava diretamente para o diretor da CPA, o Embaixador L. Paul Bremer. Era um homem decidido, mas só podia lidar com parte do que chegava em sua “caixa de entrada” diariamente, à medida que tentava funcionar em uma organização em constante mudança, sem uma cadeia de comando definida e com limitada subordinação direta a ele dentro de cada organização. Embora houvesse alguns líderes capazes diretamente sob sua supervisão, abaixo deles havia uma estrutura organizacional caótica e disfuncional, que fornecia pouca continuidade ou real influência em termos de um verdadeiro poder para fazer as coisas acontecerem. Além disso, os integrantes da equipe, que, em sua maioria, haviam sido selecionados por indicação política, entravam e saíam da CPA com uma velocidade vertiginosa. Alguns permaneceram ali por meses; outros por apenas algumas semanas ou até dias. Um número muito pequeno ficou durante toda a breve existência da CPA, tendo um número ainda menor permanecido

desde a época da entidade anterior a ela, o Escritório de Atividades Humanitárias e de Reconstrução (*Office of Reconstruction and Humanitarian Activities — ORHA*). Em consequência, havia pouco em termos de uma memória institucional ou de redes estabelecidas de relacionamentos pessoais com os iraquianos.

Conforme observado anteriormente, mesmo durante sua curta permanência na organização, poucos integrantes da equipe trabalhavam diretamente para a CPA. Ao contrário, muitos prestavam contas às suas organizações de origem sem nenhuma subordinação direta a Bremer. Assim, não existia uma cadeia de comando definida, e havia fracos mecanismos para atribuir e impor autoridade. Por exemplo, um indivíduo que havia se incorporado, de algum modo, ao OPPIA havia se oferecido para criar uma política antiterrorismo para o Conselho Interino de Governo do Iraque (IGC, na sigla em inglês), comprometendo-se a completá-la até uma certa data em dezembro de 2003. Esse indivíduo também exercia funções em dois outros setores da CPA, e o vimos muito pouco nas semanas anteriores à data de apresentação da política. Vinte e quatro horas antes de o prazo terminar, ele apareceu, dizendo que não seria capaz de concluí-la a tempo, e foi embora.

Não tínhamos nenhum tipo de autoridade sobre o indivíduo para exigir que ficasse e completasse aquilo que havia se comprometido a entregar. Em consequência, fomos obrigados a redigir, apressadamente, uma versão preliminar da política, a qual entregamos na data prometida. Não obstante, a falta de prestação de contas e de seguimento não foi apenas uma inconveniência, mas um constrangimento naquela ocasião. Foi algo problemático não só em termos de desperdício de tempo, mas também pelo não cumprimento da promessa de entregar, no prazo, uma política bem elaborada aos integrantes de uma instituição que precisava dela desesperadamente, para estabelecer a ordem em seu país. Essas falhas só ajudaram a enfraquecer a confiança do IGC na competência da CPA e nos EUA.

A impossibilidade de exigir que esse indivíduo concluísse o projeto também nos obrigou a terceirizar a elaboração de uma política mais bem planejada e

formulada, o que representou uma despesa e um problema administrativo imprevistos, que produziram um atraso maior e desnecessário. Felizmente, conseguimos contratar os serviços de um renomado especialista em



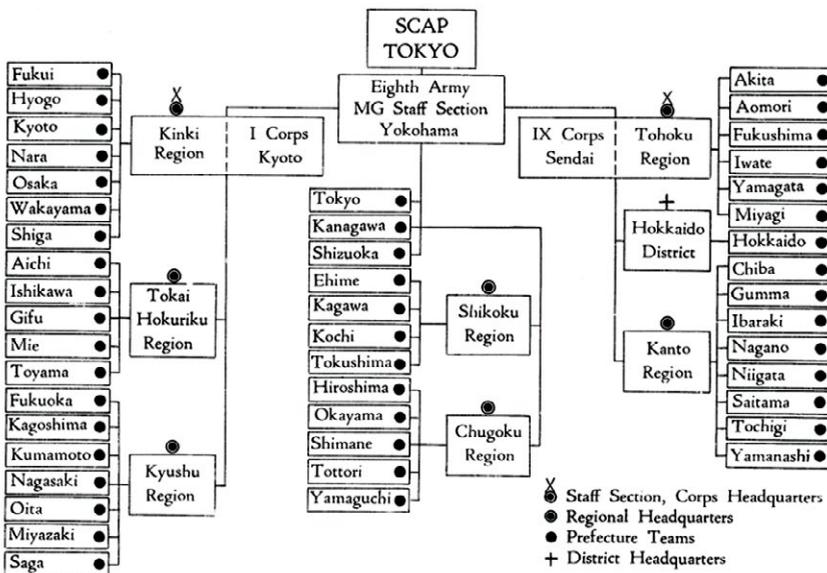
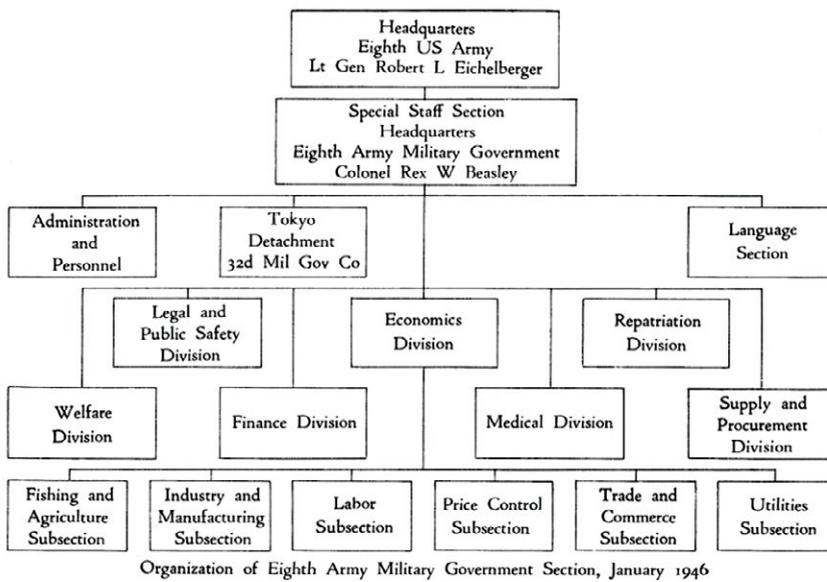
(Imagem cedida pelo site Flickr)

Veteranos japoneses da Segunda Guerra Mundial desmobilizados aguardam o trem em Sasebo, Japão, por volta de 1945.

terrorismo, por meio da empresa RAND Corporation, e o resultado final foi uma política mais abrangente e bem escrita, embora tenha sido entregue muito depois da data prometida originalmente.

Infelizmente, esse tipo de incidente não era raro na CPA, devendo-se à sua falta de autoridade para cobrar responsabilidade, resultando na falta de seguimento nos projetos, em marcado contraste com a administração norte-americana durante a ocupação do Japão. No contexto do “SCAP”, uma diretiva dada a um subordinado era, em quase todos os casos, uma ordem legal emitida por um oficial superior. Em consequência, havia poucos problemas quanto à execução de tarefas.

Preparação. Além disso, em uma questão intimamente relacionada, diferentemente da experiência no Japão, os funcionários da CPA, de modo geral, não estavam particularmente preparados, por histórico, formação, experiência ou personalidade, para trabalhar no ambiente de ocupação do Iraque. Isso ressalta outra diferença importante entre as duas ocupações, ao comparar a visão estratégica exigida no que seria necessário para uma ocupação



(Library of Congress, Placa Nr. 66)

Diferentemente da CPA no Iraque, a ocupação do Japão foi supervisionada pelo governo militar extremamente organizado da força de ocupação norte-americana, sujeito à disciplina militar e à supervisão interna. Além disso, diferentemente da CPA, as autoridades de ocupação norte-americanas decidiram administrar os esforços de reconstrução por meio das estruturas já estabelecidas do serviço público e governo local japoneses que haviam sobrevivido à guerra, após conduzir investigação para eliminar os integrantes militaristas desses órgãos.

de sucesso. Os EUA começaram a planejar a ocupação do Japão já em 1942⁸. Por exemplo, tanto o Departamento da Marinha quanto o Departamento de Guerra estabeleceram cursos sobre Assuntos Civis para possíveis participantes da ocupação — na Universidade Columbia e Universidade da Virgínia, respectivamente. Com o tempo, outras escolas foram acrescentadas à lista⁹. Da mesma forma, os EUA

também começaram a planejar e se preparar para as ocupações dos países do Eixo após a guerra.

Inicialmente, os planos para a ocupação eram elaborados por organizações individuais: o Exército, a Marinha e o Departamento de Estado. Esses primeiros planos não eram coordenados e, por isso, tinham, com frequência, objetivos conflitantes. Contudo, nos últimos meses antes das vitórias sobre a Alemanha e sobre o Japão, um órgão interagências — o Comitê de Coordenação dos Departamentos de Estado, de Guerra e da Marinha (*War, Navy Coordinating Committee — SWNCC*) — foi criado e funcionou surpreendentemente bem. Foi também nos últimos meses antes de derrotar a Alemanha e o Japão que o Presidente Franklin D. Roosevelt, que havia desejado que as autoridades da ocupação fossem civis, foi persuadido de que somente as Forças Armadas dos EUA tinham a capacidade de larga escala para assumir a infinidade de tarefas da ocupação. Em consequência, determinou que o Departamento de Guerra assumisse o controle, o que foi feito mediante o estabelecimento de comandantes militares e de uma estrutura de comando sobre os governos interinos.

Em comparação, embora os EUA houvessem planejado operações de combate para uma possível invasão do Iraque por um período ainda mais longo do que havia sido dedicado à guerra contra o Japão — durante os dez anos após a primeira Guerra do Golfo — os apelos feitos por vários comandantes militares naquela época, no sentido de que também era necessário enfatizar o planejamento para o período após a invasão, não receberam a devida atenção. Dentro do Comando Central dos EUA (*U.S. Central Command*

— CENTCOM), por exemplo, o começo promissor de tal planejamento não teve continuidade¹⁰. Em consequência, poucas iniciativas, como a criação de uma reserva de especialistas regionais por meio da instrução formal, para servirem como líderes em uma possível ocupação — como havia sido feito em preparação para lidar com o final da Segunda Guerra Mundial — foram instituídas. Em suma, não houve um esforço real semelhante para considerar e preparar-se para a ocupação do Iraque antes de sua invasão.

Isso ocorreu apesar do fato de que, diferentemente do caso na Segunda Guerra Mundial, já existia, antes da invasão do Iraque, uma organização para coordenar as políticas interagências: o Conselho de Segurança Nacional. Entretanto, no final das contas, esse órgão não foi empregado tão efetivamente como o SWNCC havia sido para coordenar as políticas de ocupação por todos os setores do governo.

Por fim, da mesma forma que Roosevelt e outros queriam civis no controle dos territórios ocupados, o governo Bush pensava o mesmo em relação à ocupação do Iraque. A diferença foi que Roosevelt foi, finalmente, persuadido de que só as Forças Armadas tinham a capacidade física e a necessária estrutura do comando e controle para assumir a infinidade de tarefas envolvidas em ocupações¹¹. Em contrapartida, o governo Bush não alcançou esse entendimento. Embora houvesse sido encarregado, o Departamento de Defesa respondeu organizando a CPA (e o ORHA antes disso), sem haver estabelecido uma cadeia de comando bem definida e sem responsabilidades especificamente delineadas ou autoridades para cobrar responsabilidade. Em consequência, a ocupação continuou a ser uma miscelânea de organizações fracamente interligadas, sem nenhum comando e com pouco controle durante toda a sua breve existência.



(Foto de 2º Sgt Russell Bassett, 115º Dst Mv Com Soc)

A Guarda Nacional do Estado de Oregon e a Força Terrestre de Autodefesa do Japão prestam continência às bandeiras norte-americana e japonesa durante a cerimônia de abertura do Exercício *Orient Shield* 2007, em 09 Out 06, na Área de Manobra de Sekiyama, em Honshu, no Japão. O Japão despontou como um dos aliados mais importantes dos EUA. Contudo, isso ocorreu por uma questão de conveniência da política de defesa e não por planejamento dos EUA.

Conclusão

Embora a ocupação norte-americana do Japão tenha sido generosa e construtiva em relação ao povo japonês, seus êxitos advieram, na maior parte, das características formativas socioculturais daquela população, conforme amplamente relatado na história daquele país, e dos consequentes esforços dos próprios japoneses. Antes da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país desenvolvido em rumo de uma modernização, que, durante quase duas décadas a partir do início do século XX, caiu, tragicamente, nas mãos de líderes radicais e militaristas, que levaram o Japão para o que os japoneses chamam, desde então, de “Vale Escuro”.

Após esses militaristas serem derrotados e ficarem desacreditados, o Japão foi capaz de tirar proveito de uma burocracia japonesa debilitada, mas preparada e capaz, em todos os níveis; de uma mão de obra instruída e motivada; e de um ambiente internacional favorável, para produzir o “milagre econômico” japonês, tanto durante quanto depois da ocupação.

Esses fatores não existiam no Iraque. Não era um país plenamente desenvolvido e industrializado antes da ditadura de Hussein, e a infraestrutura que tinha, por exemplo, foi devastada pelas guerras por ele travadas, por sua negligência e, por fim, pelas sanções



(Foto de Ahmed Saad, Reuters)

Manifestantes entoam slogans durante protesto contra a má qualidade dos serviços básicos e os apagões, pedindo o julgamento de políticos corruptos, em Bagdá, Iraque, 02 Out 15.

da década após a Guerra do Golfo. Um exemplo é o fato de que, na época em que servi na CPA, raramente atingimos nossas metas de produção de eletricidade. A miscelânea nacional de redes elétricas herdada do regime de Hussein estava em condições bem mais precárias do que havíamos nos dado conta antes da guerra. Entretanto, apesar de estarmos, continuamente, instalando novos cabos, a fim de construir a infraestrutura para a recuperação e modernização do Iraque como um todo, a falta de um senso de responsabilidade cívica em diversos segmentos da população iraquiana e o desespero econômico, aliados à falta de segurança geral para proteger as iniciativas de reconstrução, bloquearam o progresso continuamente. Assim que eram instaladas, as novas linhas elétricas eram removidas por ladrões, que extraíam os fios de cobre, para vendê-los depois na Turquia.

Além disso, antes da guerra, o Iraque não tinha um quadro confiável de servidores públicos nem organizações estatais dedicadas a servir a todo o povo iraquiano. A população não tinha um forte senso de identidade nacional, refletida em um sentido de lealdade para com o Estado-nação comum. Na verdade, era um Estado fragmentado por antigas divisões étnicas e religiosas. Não obstante, devido a uma injustificável ignorância ou a uma negligência tácita, ao rejeitarmos o conselho

dos especialistas que entendiam a situação, demos início à ocupação com muito menos planejamento e coordenação do que havíamos conduzido no caso do Japão. Como uma observação final, dedicamos muito menos tempo, em comparação à ocupação do Japão, a um esforço comprometido para com a reconstrução da infraestrutura nacional e o estabelecimento da governança democrática.

O bom senso talvez houvesse indicado que, como o Iraque era um país menos desenvolvido, com uma população menos homogênea e muito pouco em termos de uma tradição de industrialização ou governo democrático, o cumprimento de nosso objetivo, de produzir um Iraque democrático e capitalista, deveria ter sido reconhecido como um compromisso necessariamente de longo prazo — de gerações talvez.

Em suma, as ocupações exigem uma liderança esclarecida, extenso adestramento e ensino e ações do “governo como um todo” até mesmo em países que possam compartilhar uma tradição de desenvolvimento industrial e instituições democráticas, onde nosso desejo seja devolver o país a uma democracia pacífica e estável. Entretanto, as necessidades de planejamento devem ser consideradas ainda mais importantes no caso de países menos desenvolvidos, sem uma tradição democrática própria ou experiência na organização

industrial e gestão econômica moderna. Ao iniciar a ocupação do Iraque, ignoramos ou interpretamos mal nossa vasta experiência anterior na ocupação do Japão (e na Alemanha pós-guerra), pressupondo, tacitamente, que o povo iraquiano, uma vez livre do abuso criminoso de Hussein, fosse produzir, espontaneamente, uma democracia estável e amigável, liderada por um quadro de gestores iraquianos altruístas e patrióticos, que

rapidamente descobrimos não existirem. Para quaisquer futuras tarefas de ocupação, teremos de aprender com o passado, prestar atenção ao que os especialistas da área disserem, adaptar cuidadosamente a ocupação à situação em curso, evitar a utilização dogmática de modelos calcados em experiências prévias, coordenar esforços por todo o governo e manter nossos olhos e políticas focalizados na arte do possível. ■

O Coronel David Hunter-Chester, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é doutor em Estudos sobre o Leste Asiático. Sua carreira militar incluiu missões na Alemanha, no Iraque e no Pentágono, e ele residiu no Japão durante 15 anos.

Referências

1. John W. Dower, *Cultures of War: Pearl Harbor/Hiroshima/9-11/Iraq* (New York: W.W. Norton & Company, Inc., 2010), p. 325.
2. Thomas C. Smith, *Native Sources of Japanese Industrialization* (Oakland, CA: University of California Press, 1989); David L. Howell, *Capitalism from Within: Economy, Society and the State in a Japanese Fishery* (Oakland, CA: University of California Press, 1995).
3. Carol Gluck, "Japan's Modernities, 1850-1990s", *Asia in Western and World History: A Guide for Teaching*, eds. Ainslie T. Embree and Carol Gluck (Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., 1997).
4. John W. Dower, *Empire and Aftermath: Yoshida Shigeru and the Japanese Experience, 1878-1954* (Cambridge, MA: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1979).
5. John W. Dower, *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II* (New York: W.W. Norton & Company, Inc., 1999). Para conhecer a perspectiva de um ocidental falante de japonês que viveu os anos de guerra naquele país, veja Isaac Shapiro, *Edokko: Growing up a Foreigner in Wartime Japan* (New York: iUniverse, Inc., 2010).
6. Minhas observações sobre a ocupação do Iraque são quase inteiramente pessoais, da época em que servi no Escritório de Política, Planejamento e Análise (*Office of Policy, Planning and Analysis—OPPA*), da Autoridade Provisória da Coalizão (*Coalition Provisional Authority—CPA*), entre dezembro de 2003 e maio de 2004. Carol Gluck descreveu as histórias sobre a ocupação norte-americana do Japão escritas por antigos funcionários que dela participaram como uma "história escrita perto das circunstâncias", observando a falta de distanciamento, e estou ciente de que o mesmo pode ser dito sobre minhas observações pessoais em relação à ocupação no Iraque. Veja o comentário de Gluck em Carol Gluck, "Entangling Illusions—Japanese and American Views of the Occupation", *New Frontiers in American-East Asian Relations: Essays Presented to Dorothy Borg*, ed. Warren I. Cohen (New York: Columbia Press, 1983), p. 174.
7. Michael A. Barnhart, *Japan Prepares for Total War: The Search for Economic Security, 1919-1941* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1987).
8. Dale M. Hellegers, *We, the Japanese People: World War II and the Origins of the Japanese Constitution* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2001); Marlene J. Mayo, "Wartime Planning for Japan", *Americans as Proconsuls: United States Military Government in Germany and Japan, 1944-1952*, ed. Robert Wolfe (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1984).
9. Earl F. Ziemke, *The U.S. Army in the Occupation of Germany 1944-1946* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1990).
10. A mais completa descrição dos esforços de planejamento para o Iraque consta de Gordon W. Rudd, *Reconstructing Iraq: Regime Change, Jay Garner, and the ORHA Story* (Lawrence, KS: University of Kansas Press, 2011).
11. Ziemke, *U.S. Army Occupation*, p. 20–23.



(Reproduzida com a permissão de James Dietz, American Art & Antiques, www.jamesdietz.com)

A reprodução mostra o 75º Regimento de *Rangers* realizando um assalto de paraquedistas na Zona de Lançamento de Rio Hato, no Panamá, durante a Operação *Just Cause*, 20 Dez 89. A pintura, pelo renomado artista de combate James Dietz, é intitulada *Energetically, Will I Meet the Enemies of My Country*.

A Arte Não Convencional e a Guerra Moderna

Maj Randall A. Linnemann, Exército dos EUA

Produz-se uma grande quantidade de obras de arte sobre e por causa da guerra. Contudo, ao pintar uma cena de guerra, o artista pinta apenas os

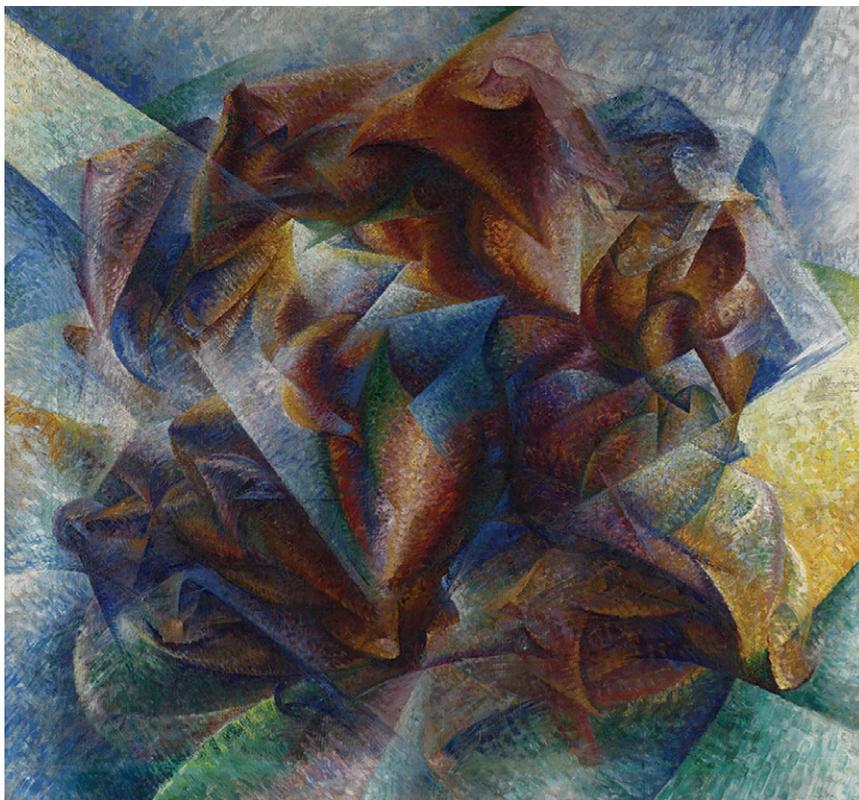
combatentes e suas armas? Longe disso. Os artistas buscam efeitos visuais que capturem o ambiente e os significados de seu assunto, independentemente do estilo de pintura.

Assim, como pode um artista captar a energia, a fricção e o caos da guerra? A fricção clausewitziana, em uma pintura, seria expressa como na obra *Energetically, Will I Meet The Enemies of My Country* (“Energicamente, Enfrentarei os Inimigos de meu País”, em tradução livre), de James Dietz, uma composição clássica que mostra uma cena de guerra em um estilo realista? Teria a aparência de uma explosão frenética de energia e cor? Ou se assemelharia mais à obra *Dinamismo de um Jogador de Futebol*, de Umberto Boccioni, uma composição abstrata e simbólica, que mostra objetos em contato, gerando fricção à medida que a energia potencial se converte em energia cinética?

Se a energia, a fricção e o caos da guerra fossem ilustrados com este último estilo; se a energia cinética fosse uma explosão frenética de cores e ângulos, como, então, seria representada a energia potencial? Seria ilustrada pela ausência de cores e objetos ou teria uma outra forma? Como a perspectiva cultural do artista influenciaria os modos de representar a energia potencial em uma cena de guerra, ou a energia potencial em qualquer tipo de cena? Como a compreensão de perspectivas culturais na arte poderia revelar sua influência nos modos de conduzir a guerra?

O Ocidente Pinta do Modo pelo qual Combate

Os princípios de *design* das artes visuais e da arte da guerra têm elementos em comum. Por exemplo, o conceito militar de *centro de gravidade* está relacionado ao conceito artístico de *ênfase*¹. Se um centro de gravidade é o “ponto central de todo o poder e de todo o movimento”, então o centro de gravidade, ou ponto focal, de uma obra de arte visual é o assunto que recebe ênfase². Por exemplo, na obra *Mona Lisa*, de Leonardo da Vinci, o sorriso da mulher retratada é o aspecto mais importante da composição; o sorriso é o centro de gravidade da pintura.



Dinamismo de um Jogador de Futebol (1913), óleo sobre tela, de Umberto Boccioni.

(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

Em *O Retorno do Filho Pródigo*, de Rembrandt, a cabeça do filho encostada no peito do pai é o centro de gravidade. Todos os semblantes e olhares estão voltados a um ponto central na composição, que lhe confere força. Sem o sorriso ou o abraço paternal, nem a *Mona Lisa* nem *O Retorno do Filho Pródigo* estariam enfatizando um assunto. O próprio conceito de ênfase, isto é, que um aspecto do quadro é mais importante do que todos os demais, reforça a ideia de que uma pintura possa ter um centro de gravidade.

Da mesma forma que a gravidade é uma força exercida sobre os objetos que os puxa para uma certa direção, os pesos dos objetos têm certas relações com o centro de gravidade, e o centro de gravidade ajuda a determinar as relações entre eles. Nas artes visuais, os objetos têm um peso visual, e seus diferentes pesos devem se equilibrar, simétrica ou assimetricamente³. Embora alguns pensem na assimetria como sendo a falta de equilíbrio, na verdade, ela abarca todos os métodos de equilíbrio que não sejam simétricos. A *Mona Lisa* é equilibrada de maneira simétrica. Seu rosto e postura se equilibram na composição, de modo que nada seja

desproporcional. Em contrapartida, *A Noite Estrelada*, de Vincent van Gogh, demonstra um equilíbrio assimétrico. À esquerda, mostra várias estrelas e um cipreste em destaque. Esses elementos são compensados pela lua desproporcionalmente grande e pela cidade, no lado direito. Da mesma forma, os estrategistas de defesa se referem à simetria e à assimetria para descrever a maneira pela qual inimigos se enfrentam.

O Ocidente Combate do Modo pelo qual Pinta

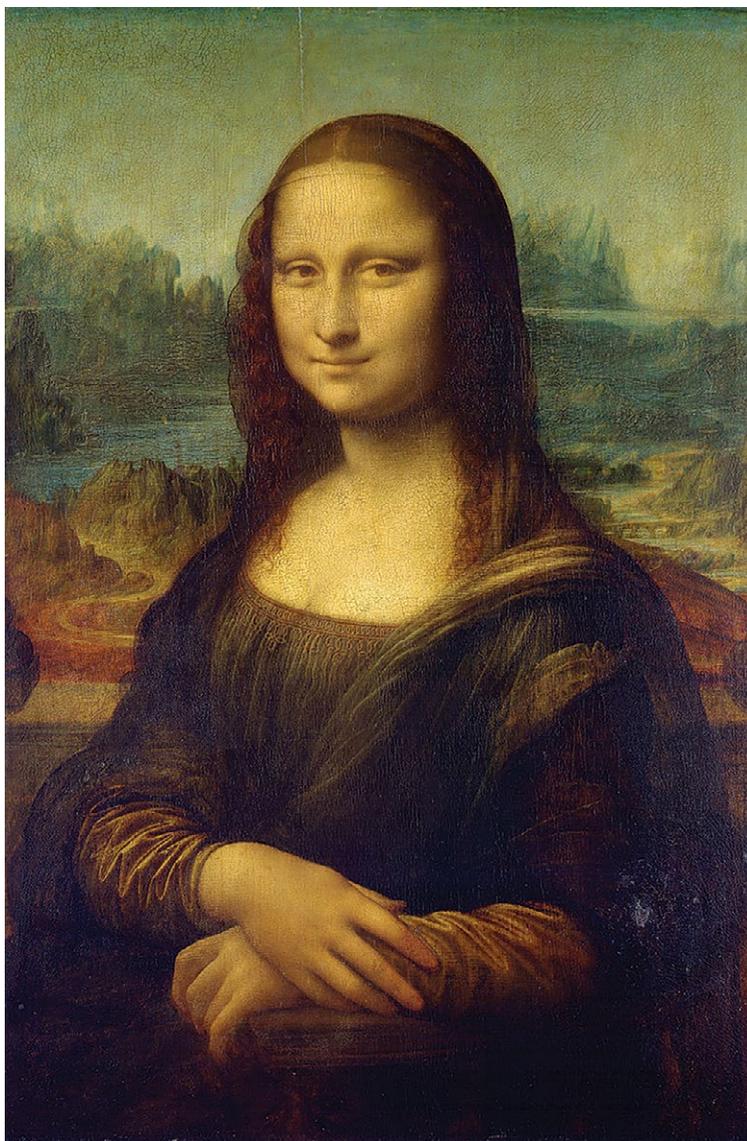
O Gen Div H. R. McMaster, do Exército dos EUA, ironizou o Exército iraquiano na Primeira Guerra do Golfo: “Há duas maneiras de combater as Forças Armadas dos EUA: a assimétrica e a tola”⁴. Embora essa declaração implique que nenhuma força armada deva enfrentar os EUA em um combate convencional e equilibrado, as Forças Armadas norte-americanas sempre organizaram sua alocação de pessoal, aparelhamento e doutrina em torno de uma ameaça simétrica. Conduzem o que o historiador Russell F. Weigley denominou, em 1973, de “modo de guerra norte-americano”, baseado em uma “estratégia de desgaste”⁵. Ainda que ele tenha evoluído para o que Max Boot descreveu, em 2003, como um “novo modo de guerra norte-americano”, as Forças dos EUA continuam a se organizar em torno de uma ameaça simétrica⁶. O modo de guerra norte-americano enfatiza, atualmente, a superioridade tecnológica, o poder de fogo preciso sobrepujante e a ofensiva. Esse entendimento trata a guerra como uma atividade restrita e específica de violência, isolada dos demais elementos do poder nacional⁷.

Retomando a convicção de McMaster, de que nenhum ator racional, de um Estado-nação ou qualquer outro grupo, conduziria o combate aproximado contra as Forças Armadas dos EUA, a guerra assimétrica sugere que adversários mais fracos combaterão o poder norte-americano destacando-se em áreas nas quais o país apresente um mau desempenho. Em muitos casos, os adversários buscam explorar a relutância norte-americana em se desviar de sua ênfase

na superioridade tecnológica, poder de fogo sobrepujante e ofensiva — que os EUA consideram como seus pontos fortes na guerra convencional.

Os Adversários Provavelmente Combaterão do Modo pelo qual Pintam

Qiao Liang e Wang Xiangsui, coronéis do Exército de Libertação Popular da China, afirmam, em *Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America* (resumo em inglês baseado em uma publicação chinesa de 1999 — “Guerra Irrestrita: o Plano Diretor da China para Destruir os EUA”, em tradução livre), que “o *hacking* de sites, o ataque contra instituições



Mona Lisa (1503–06), óleo sobre madeira, de Leonardo da Vinci.

(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

financeiras, o terrorismo, o emprego da mídia e a condução da guerra urbana” são todas possíveis formas pelas quais a guerra não convencional poderia equiparar-se assimetricamente a Forças convencionais⁸. Embora tenham sido repudiados pelo Exército de Libertação Popular da China depois da comoção internacional, modos de guerra não convencionais como os descritos em *Unrestricted Warfare* estão em evidência por todo o mundo: a tomada da Crimeia pela Rússia, em 2014; a desintegração da Síria desde 2011; os vários ataques em Paris, em 2015; o roubo de propriedade intelectual pela Unidade 61398, do Exército de Libertação Popular, ao longo da última década; o *hacktivismo* contra a Sony em dezembro de 2014; e a guerra irregular por radicais muçulmanos africanos, como o Boko Haram, desde 2009⁹. Os EUA têm se empenhado em estabelecer uma grande estratégia duradoura para lidar com esses tipos de ameaça complexa e mal estruturada.

Tradicionalmente, os EUA (como outros Estados-nação ocidentais) optaram por tratar a guerra como uma ação específica regida por um sistema específico de leis, tradições e normas. Os estrategistas não desconectam, explicitamente, a guerra dos fins políticos que ela visa a cumprir. Implicitamente, porém, a guerra é, muitas vezes, desvinculada da abordagem de “governo como um todo”, necessária para a consecução de objetivos políticos. Vale considerar as diferenças entre os aparatos dos Departamentos de Estado e de Defesa, e o consagrado modelo de poder nacional DIME (diplomático, informacional, militar e econômico). Esse tratamento da guerra como uma atividade específica e governável encobre sua essência — a violência organizada de seres humanos matando-se uns aos outros. Em outras palavras, os EUA acreditam que toda guerra seja violência organizada, mas nem toda violência organizada seja guerra.

Por outro lado, se aceitamos que toda guerra seja politicamente motivada, então toda violência ou agressão organizada também poderia ser considerada politicamente motivada. Contudo, isso significaria que a violência organizada, sem “ir à guerra” formalmente, estaria promovendo interesses políticos da mesma forma que uma guerra convencional. Restringir o conceito do que constitui uma guerra limita a capacidade dos EUA para entender seus inimigos. Por exemplo, é bastante provável que alguns inimigos dos EUA creiam já estarem em um estado de guerra — considerando o fato de terem decidido empregar um grau de violência organizada para cumprir um objetivo essencialmente político.



(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

O Retorno do Filho Pródigo (1668), óleo sobre tela, de Rembrandt.



(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

A Noite Estrelada (1889), óleo sobre tela, de Vincent van Gogh.

Quando líderes deixam de considerar a guerra apenas como uma ação violenta do Estado e passam a enxergá-la como qualquer tipo de agressão organizada que vise a causar dano — ações violentas fisicamente ou de outro modo — em prol de interesses políticos, o campo de entendimento sobre o que consiste em guerra se amplia. Negar que toda violência ou agressão a serviço de interesses seja guerra limita as abordagens estratégicas para engajar os inimigos.

O Livro Branco *Redefining the Win* (“Redefinindo a Vitória”, em tradução livre), de 2015, do Comando de Operações Especiais do Exército dos EUA, descreve um espectro de conflitos (veja a figura)¹⁰. Utilizando esse espectro, o Livro Branco coloca a guerra não convencional em uma vaga área “cinzenta”, em que não chega a ser “guerra política”, mas também não chega a ser guerra exatamente. A implicação é que, em uma área

intermediária e indefinida de “guerra não convencional”, é bem provável que os EUA se recusem a sancionar a violência organizada ou a enxergar a situação como guerra (embora a violência organizada e politicamente motivada ocorra com regularidade) com base nos limites definidos para “ir à guerra”.

Essa é a diferença marcante entre a maneira restrita pela qual os EUA entendem a guerra e o que poderia ser sua natureza mais ampla. Para os EUA, a guerra é convencional e definida e tem a aparência da “Praia de Omaha” ou da corrida para Bagdá. Portanto, a agressão organizada que ocorra fora de um teatro de operações declarado de atividade ou conflito armado é não convencional e irregular.

Entretanto, para certas culturas, o tratamento da guerra como uma atividade restrita e específica de violência pode ser considerado não convencional. Outras

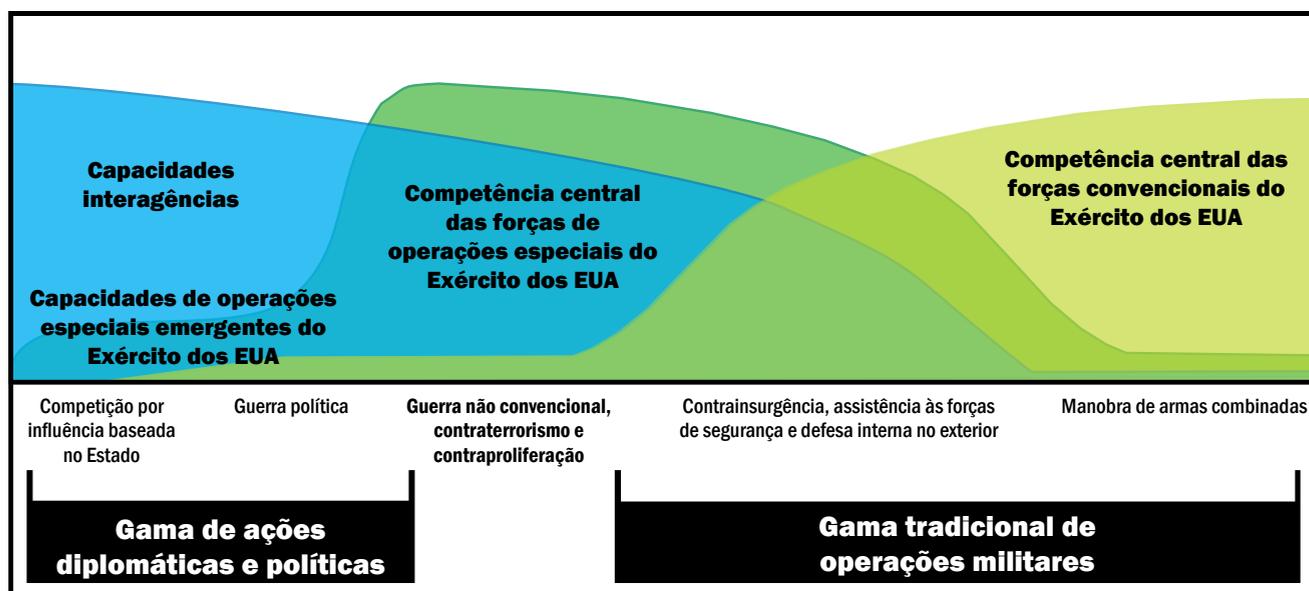


Figura – Espectro dos Conflitos de um Livro Branco do Comando de Operações Especiais do Exército dos EUA (Modificado)

perspectivas culturais sobre a guerra podem ser comparadas à forma pela qual determinadas obras clássicas da arte chinesa consideram o *espaço negativo*.

Conflitos Nebulosos são como o Espaço Negativo

Mao Tsé-tung, líder chinês do século XX, descreveu a guerra como “política com derramamento de sangue”¹¹. Da mesma forma, *Dau Tranh*, a estratégia militar vietnamita do final do século XX, buscou unificar a guerra e a política como formas diferentes da mesma luta, que operavam em consonância uma com a outra¹². Essas abordagens em relação à guerra, que cumpriam seus objetivos políticos, operavam na área indefinida entre luta política e conflito armado. Uma possível razão para que essas culturas do Leste Asiático não definam a guerra de uma forma tão restrita quanto as culturas ocidentais é que, nelas, as pessoas costumam se sentir mais à vontade com o espaço negativo.

O espaço negativo, em termos artísticos, significa o espaço que não é consumido pelo tema principal de uma obra de arte visual¹³. No Ocidente, o espaço negativo representa um dilema para o artista. Deve preenchê-lo com conteúdo ou deixá-lo vazio? Os vieses culturais na tradicional arte visual ocidental normalmente induzem o artista a ocupar o espaço negativo com algo substancial. Por exemplo, Rembrandt

preencheu o espaço negativo no fundo de *O Retorno do Filho Pródigo* com tons mais escuros de objetos na sombra. O sombreado é tão escuro que os objetos são quase imperceptíveis.

Em contrapartida, segundo Seong-heui Kim, a arte visual tradicional do Leste Asiático celebra o vazio do espaço negativo não como se carecesse de conteúdo, mas como se fosse “a forma latente antes da realização e [...] a potencialidade de toda a existência”¹⁴. Por exemplo, Kim descreve como a “potencialidade” no espaço negativo pode ser vista na pintura de paisagem *O Começo da Primavera*, de Guo Xi, concluída no ano de 1072, em que, no primeiro, segundo e terceiro planos, os traços da montanha são representados de maneira implícita. O fundo é deixado sem objetos ou sombras.

Kim também explica como, na obra *Pegas e Lebre*, de Cui Bai, o espaço negativo, ou vazio, e o espaço positivo, ou conteúdo, se confrontam ao mesmo tempo que coexistem em união com o universo como *Chi* (energia vital, espírito ou força natural). Os artistas do Leste Asiático também expressam “o intercâmbio e a vitalidade de [*Chi*]”¹⁵. De uma perspectiva filosófica, *Chi* é um “fenômeno biológico revelado no campo de intercâmbio de experiência entre nosso corpo e o mundo”¹⁶. Para representar o movimento de *Chi*, a arte do Leste Asiático enfatiza a mecânica da “linha”¹⁷. A mecânica

de uma linha íntegra e descreve, intuitivamente, o mundo natural “como um fluxo que circula e se transforma continuamente, com o qual os seres humanos precisavam entrar em comunhão”¹⁸.

Um relatório anual do Departamento de Defesa sobre o poder militar da China, publicado em 2002, descreve sua estratégia geral de desenvolver a força nacional equilibrando o “poder nacional abrangente” (elementos do poder nacional como os do modelo DIME) e uma “configuração estratégica de poder”¹⁹. O relatório interpreta a configuração estratégica de poder, que engloba “unidade, estabilidade e soberania,” como *Shi* — que chama de “alinhamento de forças [...] propensão das coisas [...] ou potencial originado da disposição [...] que só um estrategista habilidoso pode explorar para assegurar a vitória sobre uma força superior”²⁰.

A semelhança é que tanto o *Chi* quanto o *Shi* celebram a “noção de uma situação ou configuração (*xing*), conforme ela evolui e toma forma diante de nossos olhos (como uma relação de forças) [...] e, como contrapeso, a noção de potencial (*Shi*), que essa situação implica”²¹. Tanto para o artista quanto para o estrategista militar do Leste Asiático, o espaço negativo — assim como seu potencial intrínseco — é necessário para equilibrar o espaço positivo e seus objetos definidos.

A Guerra Não Convencional é como a Arte Moderna

O espaço negativo entre a guerra e a paz é onde os atores estão conduzindo as guerras modernas de maneiras não convencionais, como as atividades no domínio cibernético executadas pela coletividade de *hackers Anonymous*²². Instintivamente, o Ocidente se concentra nas partes do todo, desejando preencher o espaço negativo com conteúdo²³. A arte do Leste Asiático, em contrapartida, demonstra uma preferência cultural por concentrar-se no todo, reconhecendo “que a ação sempre ocorre em um campo de forças”²⁴.

François Julien compara Sun Tzu com Carl von Clausewitz no livro *A Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking* [publicado em português com o título “Tratado da Eficácia,” tradução de Paulo Neves, Editora 34, São Paulo — N. do T.]. Julien explica como Sun Tzu descreve a guerra como a água que desce a montanha e, por isso, os oficiais são estimulados a aprender como utilizar as condições existentes do mundo, a corrente do rio, em seu próprio benefício²⁵.

Julien explica que Clausewitz descreve a guerra como uma ideia, incentivando os oficiais a considerar a análise histórica junto a modelos conceituais, a fim de definir e estabelecer condições para as guerras resultarem em êxito²⁶.

O caráter não convencional dos conflitos na era moderna não corresponde às concepções tradicionais de guerra do Ocidente. Sun Tzu defende aceitar as condições e atuar dentro delas, ao contrário da tradição ocidental de defini-las e estabelecê-las, e sua perspectiva vai de encontro às premissas estratégicas da política dos EUA. Aceitar a fricção da guerra como ela é, em vez da guerra em conformidade com as concepções ocidentais, pode oferecer importantes revelações para os formuladores de política norte-americanos.

Considerando o caráter caótico do mundo, um planejador militar é, de certa forma, um artista estratégico, que “pinta” uma resposta a conflitos instáveis, incertos, caóticos e ambíguos. O artista estratégico deve decidir se a violência, por exemplo, é o centro de gravidade e o ponto focal da resposta “pintada,” ou se a violência é apenas um objeto cercado de espaço negativo. Os princípios utilizados nas obras de arte do Ocidente implicam que o artista estratégico ocidental identificará centros de gravidade e criará contrapesos para equilibrar sistemas, em vez de operar dentro do espaço negativo para “tirar máximo proveito do processo em curso”²⁷.

A Complexidade é Não Linear

Em “Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War” (“Clausewitz, Não Linearidade e a Imprevisibilidade da Guerra,” em tradução livre), Alan D. Beyerchen aplica princípios da ciência não linear moderna para mostrar que a guerra, mesmo conforme descrita por Clausewitz, é um sistema não linear. Seguindo a premissa de Beyerchen, o espaço negativo na arte, ou os conflitos que não se enquadram nas definições ocidentais de guerra, com sua potencialidade imprevisível, seriam como “os fenômenos não lineares que sempre existiram em abundância no mundo real”²⁸. Os sistemas não lineares contrariam a preferência ocidental por buscar regras “estáveis, regulares e uniformes” para reger o mundo, já que os sistemas complexos adaptativos, ou não lineares, “podem envolver interações ‘sinérgicas,’ em que o todo não é igual à soma das partes”²⁹.



(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

O Começo da Primavera (1072), nanquim e aquarela sobre seda, de Guo Xi.

Em vários aspectos, as culturas do Leste Asiático tratam a não linearidade nas artes visuais utilizando o vazio do espaço negativo para implicar o potencial. Em contrapartida, os artistas ocidentais preenchem, instintivamente, o espaço negativo com objetos ou conteúdo que sejam compatíveis com o resto do quadro.

O viés cultural ocidental, de analisar sistemas inerentemente complexos e adaptativos como se fossem estáveis, regulares e uniformes é a razão pela qual a arte ocidental tradicional enfatiza objetos. Os pintores ocidentais tentam equilibrar todos os objetos entre si,

dentro de uma área delimitada. Em contrapartida, os pintores do Leste Asiático tentam aceitar a complexidade concentrando-se no sistema como um todo.

Beyerchen identifica os vieses culturais do Ocidente, afirmando que, ainda que Clausewitz exercesse a guerra como “um fenômeno profundamente não linear”, o Ocidente anseia por definir o mundo por meio da análise e por “separar o universo em partes para torná-las passíveis de estudo”³⁰. Esse viés cultural valida, de um modo artificial, que nos concentremos nas partes dos sistemas isoladamente das importantes conexões que exercem influência sobre os sistemas como um todo³¹. Julien acredita que são os vieses culturais do Ocidente, como os resumidos por Beyerchen, o que impossibilitou que Clausewitz conectasse suas observações empíricas sobre a guerra com uma teoria de guerra duradoura³². Clausewitz entendeu o viés cultural ocidental que favorece a análise. Descreveu o conflito entre a análise das partes e a complexidade do todo como fricção³³.

A área mal definida do espectro dos conflitos proposto pelo Comando de Operações Especiais do Exército dos EUA — em que o conflito não é nem política nem guerra — representa um sistema complexo adaptativo que é uma espécie de espaço negativo. Nesse espaço negativo, o estrategista militar do Leste Asiático veria o intercâmbio vibrante do potencial advindo da disposição; o estrategista ocidental, tentando analisar os objetos isolados de sua sinergia, veria fricção. Enxergar o espaço negativo como fricção pode impedir a criação de uma resposta estratégica adequada às ameaças, porque nenhum conjunto de análises poderá prever, exatamente, o que a “linha pintada” de ação

— o aporte de um elemento do poder nacional — fará para gerar a sinergia de efeitos em um mundo complexo. Contudo, diante do espaço negativo, a liderança militar e política dos EUA se sente obrigada a *fazer algo*, porque, para o país, um objetivo não cumprido é tão inquietante quanto um quadro que pareça pintado pela metade.

A Modernidade Desafia as Perspectivas Convencionais

O desafio estratégico para os EUA é inovar, adaptar e adotar a guerra não convencional por meio de uma abordagem estratégica ampla, em vez de manter sua atual perspectiva, de uma capacidade tática voltada para uma missão específica. Essa abordagem trataria da necessária fusão de ações diplomáticas e militares.

A arte moderna começou como uma reação às limitações que as obras de arte ocidentais tradicionais impunham ao desejo do artista de representar o mundo³⁴. A arte moderna demonstrou, desde então, uma fusão dos princípios da arte ocidental com instrumentos modernos e abordagens não convencionais. A guerra moderna deve, da mesma forma, integrar os princípios de estrategistas tradicionais com os meios modernos e os modos em evolução da guerra não convencional.

Para vencer em um mundo complexo, os EUA precisam aprender a operar no espaço negativo da guerra não convencional. Clausewitz aconselha o estrategista a conhecer a natureza da guerra. Para que os EUA conheçam a natureza de suas guerras em um mundo de muitas culturas, seus líderes devem entender melhor as limitações de sua abordagem quanto ao pensamento estratégico. Devem reconhecer que a guerra não é uma atividade limitada e específica de violência, isolada dos demais elementos do poder nacional. A guerra não é apenas um meio para fins políticos. Ao contrário, é a vitalidade e o intercâmbio da diplomacia e da força organizada — força organizada que afeta tanto os atores quanto os diversos sistemas não lineares que compõem o



(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

Pegas e Lebre (1061), nanquim e aquarela sobre seda, de Cui Bai.

mundo com resultados imprevisíveis. A guerra, que é tão caótica quanto o *Dinamismo do Jogador de Futebol*, de Boccioni, precisa ser compreendida como um confronto violento que é tudo, menos convencional. ■

O Major Randall A. Linnemann, do Exército dos EUA, é o Oficial de Comunicações do 75º Regimento de Rangers, Forte Benning, Estado da Geórgia. Concluiu o bacharelado pela University of Dayton e o mestrado pelo Naval War College. Serviu em várias missões de comando e estado-maior como Oficial de Comunicações.

Referências

1. "Principles of Design", site J. Paul Getty Museum, acesso em 19 jan. 2016, https://www.getty.edu/education/teachers/building_lessons/principles_design.pdf.
2. Carl Von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), p. 596. [Os termos e trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret. — N. do T.]
3. Charlotte Jirousek, "Principles of Design", site Cornell University, acesso em 19 jan. 2016, <http://char.tx.cornell.edu/language/principi/principi.htm>.
4. U.S. Army Lt. Gen. H.R. McMaster, no documentário *American War Generals*, (Washington, DC: National Geographic Television, 14 September 2014); McMaster citava Conrad C. Crane, "The Lure of the Strike", *Parameters* 43(2) (Summer 2013); e veja a discussão de McMaster sobre a opinião de Crane em "Continuity and Change", *Military Review* 95(2) (March–April 2015).
5. Russell F. Weigley, *The American Way of War: A History of United States Military Strategy and Policy* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1973).
6. Max Boot, "The New American Way of War", *Foreign Affairs* 82(4) (July/August 2003), acesso em 19 jan. 2016, <http://www.foreignaffairs.com/articles/58996/max-boot/the-new-american-way-of-war>.
7. David Lai, "Learning from the Stones: A Go Approach to Mastering China's Strategic Concept, Shi" (monograph, Strategic Studies Institute, 2004), p. 5, acesso em 19 jan. 2016, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=378>.
8. Qiao Liang e Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America*, resumo em inglês (Panama City, Panama: Pan American Publishing, 2002), capítulo 7.
9. Lesley Stahl, *How China's Spies Can Watch You at Your Desk*, 60 Minutes (CBS Interactive Inc., 17 January 2016); T.P., "Hello, Unit 61398", *The Economist* (19 February 2013), acesso em 21 fev. 2016, <http://www.economist.com/blogs/analects/2013/02/chinese-cyber-attacks>; Kim Zetter, "Sony Got Hacked Hard: What We Know and Don't Know So Far", *Wired* (3 December 2014), acesso em 21 fev. 2016, <http://www.wired.com/2014/12/sony-hack-what-we-know/>; Edward Delman, "The World's Deadliest Terrorist Organization: It's Not ISIS", *The Atlantic* (18 November 2015), acesso em 21 fev. 2016, <http://www.theatlantic.com/international/archive/2015/11/isis-boko-haram-terrorism/416673/>; Adam Chandler, Krishnadev Calamur e Matt Ford, "The Paris Attacks: The Latest", *The Atlantic* (22 November 2015), acesso em 21 fev. 2016, <http://www.theatlantic.com/international/archive/2015/11/paris-attacks/415953/>; Michael Birnbaum e Karoun Demirjian, "A Year After Crimean Annexation, Threat of Conflict Remains", *The Washington Post* (18 March 2015), acesso em 21 fev. 2016, http://www.washingtonpost.com/world/europe/a-year-after-crimean-annexation-threat-of-conflict-remains/2015/03/18/12e252e6-cd6e-11e4-8730-4f473416e759_story.htm; e Kathy Gilsinan, "Guide to the Syrian Civil War: A Brief Primer", *The Atlantic* (29 October 2015), acesso em 21 fev. 2016, <http://www.theatlantic.com/international/archive/2015/10/syrian-civil-war-guide-isis/410746/>.
10. Ten Cel Gil Cardona, Robert Warburg e integrantes do U.S. Army Special Operations Command G-9 (assistant chief of staff, civil affairs operations), *Redefining the Win*, United States Army Special Operations Command white paper (Fort Bragg, NC: 4 January 2015), p. 1, acesso restrito. Observação: parte do texto do gráfico original foi alterada ou omitida.
11. Mao Zedong [Mao Tsé-tung], palestra, 1938, Britannica Academic website, acesso em 15 abr. 2016, <http://academic.eb.com/EBchecked/topic/363395/Mao-Zedong/363395supinfo/Supplemental-Information?anchor=toc363395quotes>.
12. Douglas Pike, *PAVN: People's Army of Vietnam* (Novato, California: Presidio Press, 1986), p. 213–53.
13. Matt Fussell, "Positive and Negative Space", site The Virtual Instructor.com, acesso em 19 jan. 2016, <http://thevirtualinstructor.com/positive-and-negative-space.html>.
14. Seong-heui Kim, "View of Nature Found in East Asian Art: On the Basis of Art Educational Implications" (paper, UNESCO second world conference on arts education, Seoul, Korea, 2010), p. 5, acesso em 19 jan. 2016, <http://www.unesco.org/culture/en/arteducation/pdf/fpseongheukim207.pdf>.
15. *Ibid.*, p. 5.
16. *Ibid.*, p. 1.
17. *Ibid.*, p. 5.
18. *Ibid.*, p. 5. Segundo Seong-heui Kim, o fluxo de *Chi* que circula continuamente pode ser compreendido, superficialmente, como a relação entre dois polos opostos, *yin* e *yang*.
19. Report to Congress Pursuant to the FY2000 National Defense Authorization Act, *Annual Report on the Military Power of the People's Republic of China*, Secretary of Defense, July 2002, 6, acesso em 19 jan. 2016, <http://archive.defense.gov/news/jul2002/d20020712china.pdf>. Relatórios anuais subsequentes se concentram no poder nacional abrangente, em vez da configuração estratégica de poder.
20. *Ibid.*
21. François Julien, *A Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking*, trans. Janet Lloyd. (Honolulu, HI: University of Hawaii Press, 2004), p. 17.
22. Vivian Lesnik Weisman, *The Hacker Wars: The Battlefield is the Internet*, documentary film (New York: Vitagraph Films, 2014), <http://thehackerwars.com/>; D.J. Pangburn, "The 'Hacker Wars' Documentary Does Hacktivism No Favors", *Vice News* (22 October 2014), acesso em 21 fev. 2016, <http://www.vice.com/read/the-hacker-wars-documentary-does-hacktivism-no-favors-1023>.
23. Richard E. Nisbett e Takahiko Masuda, "Culture and Point of View", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 100(19) (September 2003), acesso em 19 jan. 2016, <http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1934527100>.
24. *Ibid.*
25. Julien, *A Treatise on Efficacy*, p. 17.
26. *Ibid.*, p. 21.
27. *Ibid.*, p. 26.
28. Alan D. Beyerchen, "Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War", *International Security* 17(3) (Winter 1992–1993): p. 63.
29. *Ibid.*, p. 61–62.
30. *Ibid.*, p. 81 e 85.
31. *Ibid.*
32. Julien, *A Treatise on Efficacy*, p. 14.
33. Beyerchen, "Clausewitz, Nonlinearity", p. 80.
34. "Modern Art Synopsis", site The Art Story, acesso em 19 jan. 2016, <http://www.theartstory.org/definition-modern-art.htm>.

Responder ou Não Responder Como Enfrentar a Propaganda Inimiga

Ten Cel (Res) Jesse McIntyre III, Exército dos EUA

Os líderes políticos e militares alemães atribuem, em parte, a derrota alemã na Primeira Guerra Mundial aos esforços de propaganda dos Aliados e ao fracasso da Alemanha de efetivamente enfrentá-los¹. Já na primavera de 1917, a Alemanha estava debilitada pelas atividades de propaganda. De fato, em maio de 1917, autoridades alemãs superiores se reuniram para esboçar um plano para combater os efeitos desmoralizantes do esforço de propaganda dos Aliados². O plano incluía o estabelecimento de uma agência central dentro do Ministério de Relações Exteriores para coletar propaganda e comunicados à imprensa dos Aliados, desenvolver programas para elevar o moral dos militares alemães e cultivar políticas para orientar as atividades de propaganda dirigida ao inimigo³. A decisão alemã de coordenar um esforço de tal alto escalão indica a importância que atribuíram ao enfrentamento de propaganda. Infelizmente para eles, o esforço chegou tarde demais e foi ineficaz em mudar o curso da guerra⁴.

A história está cheia de exemplos das consequências de usar ou não medidas de contrapropaganda. Um dos primeiros registros foi durante a Guerra do Peloponeso. Os propagandistas dos dois lados dessa guerra entre os atenienses e os espartanos (431-404 aC) responderam à propaganda do outro com declarações retaliatórias, sem diretamente negar as alegações ou reconhecer a própria propaganda⁵.

Tucídides observou que as declarações retaliatórias sempre eram mais severas do que a original, concluindo que esse era um requisito para a contrapropaganda

eficaz⁶. Durante a Primeira Guerra Mundial, os italianos conduziram operações de contrapropaganda contra tropas austro-húngaras, alterando os boletins de trincheira deles com mensagens de propaganda⁷.

Contudo, a história mostra, também, que os esforços de contrapropaganda precisam ser executados habilidosamente para assegurar que o tiro não saia pela culatra. Por exemplo, os profissionais de propaganda alemães criaram um interessante folheto de contrapropaganda durante a batalha de Anzio, na Segunda Guerra Mundial⁸. Quando os Aliados disseminaram um folheto que descrevia os seus sucessos contra as posições alemãs na frente Cassino, os propagandistas alemães tentaram refutar as alegações com declarações que refletiam o oposto do sucesso dos aliados no campo de batalha. No final, os folhetos alemães provaram ser inúteis como uma tentativa de depreciar o folheto aliado entre as tropas americanas, mas tinham o resultado imprevisto de serem tão absurdamente inacreditáveis que aumentaram o moral dos militares dos EUA⁹.

Quando executada por peritos, a contrapropaganda pode ter uma influência poderosa e decisiva sobre um adversário ideológico. Por exemplo, o Presidente Ronald Reagan forneceu, talvez, um dos melhores exemplos de contrapropaganda bem-sucedida que tinha repercussões mundiais, em 1987. Durante os anos 80, a propaganda soviética tinha tido êxito em criar na Europa a percepção de que o então Presidente soviético Mikhail Gorbachev era um líder nos esforços de paz¹⁰. Ao proferir uma palestra perto do Muro de



(Foto cortesia da Wikimedia Commons)

O Presidente Ronald Reagan profere um discurso no Muro de Berlim, em frente do portão Brandenburg, em Berlim, Alemanha, 12 Jun 87. Desta palestra vem a sua citação famosa, "Sr. Gorbachev, derrube esse muro!"

Berlim, Reagan explorou essa percepção, minando-a com um desafio explícito e tangível:

Há um sinal de que os soviéticos podem fazer que seria inconfundível, que faria avançar dramaticamente a causa da liberdade e da paz. Secretário Geral Gorbachev, se você procura a paz, se você procura prosperidade para a União Soviética e a Europa Oriental, se você procura a liberalização, venha aqui para este portão. Sr. Gorbachev, abra o portão. Sr. Gorbachev, derrube esse muro!¹¹

Esse desafio, tão simples, mas que claramente salientou a hipocrisia das declarações públicas da União Soviética, resultou em uma enorme pressão pública e política internacional contra a União Soviética. Vinte meses depois, em resposta à inquietação progressiva proveniente, em grande medida, desse desafio político, a Alemanha Oriental abriu o Muro de Berlim.

Desafiando Informações Negativas do Adversário

O assunto de enfrentar ataques de informações inimigas é uma questão que governos e o setor privado encaram diariamente. Como a experiência da Alemanha durante a Primeira Guerra Mundial, deixar de atuar de uma forma rápida e apropriada, na opinião pública, pode resultar em sérias consequências para uma nação ou outro ator. Não obstante, a ênfase nas medidas de contrapropaganda na doutrina militar dos EUA diminuiu desde o final da Guerra Fria. O assunto é simplesmente mencionado de passagem na doutrina atual de operações de informações (Op Info), e não existe mais qualquer direção ou orientação formal referente à sua importância, metodologia e benefícios

Este artigo apresenta uma forma de analisar a necessidade e as maneiras para incorporar uma metodologia doutrinária de contrapropaganda na doutrina conjunta, para estimular pensamento e discussão sobre os



(Foto cortesia de Bundesarchiv)

Adolf Hitler escrevendo um discurso, cerca 1933.

Adolf Hitler

Mein Kampf

Primeira Parte, Capítulo 6: A Propaganda de Guerra

Qualquer que seja o talento que se revele na direção de uma propaganda não se conseguirá sucesso, se não se levar em consideração sempre e intencionalmente um postulado fundamental. Ela tem de se contentar com pouco, porém, esse pouco terá de ser repetido constantemente. A persistência, nesse caso, é, como em muitos outros deste mundo, a primeira e mais importante condição para o êxito. A propaganda... foi criada... para convencer as massas. Esta, porém, necessita - sendo como é de difícil compreensão - de um determinado período de tempo, antes mesmo de estar disposta a tomar conhecimento de um fato, e, somente depois de repetidos milhares de vezes os mais simples conceitos, é que sua memória entrará em funcionamento. Todo anúncio, seja ele feito no terreno dos negócios ou da política, tem o seu sucesso assegurado na constância e continuidade de sua aplicação. Também aqui foi modelar o exemplo da propaganda de guerra inimiga, restrita a poucos pontos de vista, exclusivamente destinada à massa e levada avante com tenacidade incansável. Durante toda a guerra [a Primeira Guerra Mundial] empregaram-se os princípios fundamentais reconhecidos certos, assim como as formas de execução, sem que se tivesse nunca tentado a menor modificação. No princípio essa tática parecia louca no atrevimento de suas afirmações. Tornou-se mais tarde desagradável, e finalmente acreditada. Quatro e meio anos após, eclodiu na Alemanha uma revolução cujo leitmotiv provinha da propaganda da guerra inimiga. Na Inglaterra, entretanto, compreendeu-se mais uma coisa, a saber: essa arma espiritual só tem o seu sucesso garantido na aplicação às massas e esse sucesso cobre regamente todas as despesas. Lá, a propaganda valia como arma de primeira ordem, enquanto que entre nós [os alemães] era considerada o último ganha-pão dos políticos desocupados, e fornecia pequenas ocupações para heróis modestos. O seu sucesso era, pois, de modo geral, igual a zero.

Fonte

Adolf Hitler, "War Propaganda," *Mein Kampf*, vol. 1, chap. 6, Hitler Historical Museum website, acesso em 30 mar. 2016, http://www.hitler.org/writings/Mein_Kampf/mkv1ch06.html. Para a versão em português, veja https://archive.org/details/meinkampf_minha_luta, da opção de download "FULL TEXT".

métodos de contrapropaganda que pessoas nos estados-maiores conjuntos de Op Info devem seguir ao responder à propaganda inimiga ou aos ataques de informações negativas. A inclusão de antigas técnicas doutrinárias de propaganda do Exército nas publicações conjuntas proveria, no mínimo, as ferramentas básicas a esses estados-maiores.

A Contrapropaganda na Doutrina Conjunta

Nos últimos anos, a doutrina conjunta e a das Forças Singulares sobre as Op Info raramente enfatizam o enfrentamento da propaganda. De fato, a Publicação Conjunta 3-13.2, *Operações Psicológicas* (JP 3-13.2, *Psychological Operations*), substituiu o termo "contrapropaganda" por "enfrentar desinformações inimigas" e "enfrentar atividades de informações inimigas"¹². A Publicação Conjunta 3-13, *Operações de Informações* (JP 3-13, *Information Operations*) é igualmente deficiente, mencionando o termo "contrapropaganda" apenas uma vez¹³. Inexplicavelmente, nenhuma dessas publicações doutrinárias proporciona orientação para empregar as medidas de contrapropaganda. Por outro lado, o Manual de Campanha do Exército 3-05.301, *Táticas, Técnicas e Procedimentos das Operações Psicológicas* (FM 3-05.301, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*), fornece orientação sobre a análise de propaganda e as técnicas de contrapropaganda¹⁴. Infelizmente, esse manual foi declarado obsoleto pelo Exército, em 2014.

A falta atual de ênfase na contrapropaganda dentro da doutrina conjunta (resultando em uma falta

de ênfase no nível estratégico) é devido ao nosso sucesso contínuo no campo de batalha nos conflitos recentes e à percebida falta de esforços de propaganda confiáveis pelos nossos adversários. Embora seja bem provável que essas condições mudem durante um conflito contra um inimigo quase equiparado, cujas atividades de propaganda ressoem com os militares norte-americanos e de coalizão, os Estados Unidos precisam, também, considerar o emprego da contrapropaganda contra adversários menos providos. Por exemplo, os Estados Unidos

encontrada no FM 3-05.301 nas publicações doutrinárias conjuntas (veja a figura 1).

Como Analisar a Propaganda

O FM 3-05.301, embora obsoleto, proporciona uma abordagem provada para analisar a propaganda. A análise de propaganda é um processo complexo que exige pesquisa histórica, exame das mensagens e mídia de propaganda e estudo minucioso do procedimento completo de propaganda. Embora a análise



(Imagem cortesia de Worldwar1postcards.com)

Um cartão-postal de propaganda da Primeira Guerra Mundial mostra a execução de Edith Cavell, uma enfermeira britânica que trabalhava na Bélgica durante a ocupação alemã que ajudou mais de duzentos militares aliados a escapar. Prendida e executada por traição pelas forças de ocupação alemãs, em 1915, a sua morte foi aproveitada extensivamente pelos propagandistas britânicos, caracterizando os alemães como assassinos de mulheres inocentes.

e os seus aliados estão perdendo a guerra de informações contra a propaganda do Estado Islâmico (EI). O Brookings Institute reporta estimativas conservadoras de 20.000 estrangeiros, de mais de 80 países, que responderam aos esforços propagandistas de recrutamento do EI¹⁵. Evidentemente, os conceitos de propaganda devem ser abordados com mais profundidade, e o Estado-Maior Conjunto deve incorporar a orientação

de propaganda seja feita principalmente para coletar informações e desenvolver programas futuros das Op Info, ela pode descobrir aspectos de Inteligência que colaborem com outras finalidades, tais como: erros relacionados a fatos que sugerem uma fraqueza nos meios de coleta de informações do adversário, indicações de que o inimigo está tentando preparar a opinião pública para uma possibilidade particular,

assuntos sobre os quais o adversário mostra sensibilidade excepcional e operações militares bem-sucedidas que exigem uma reação de propaganda do adversário¹⁶.

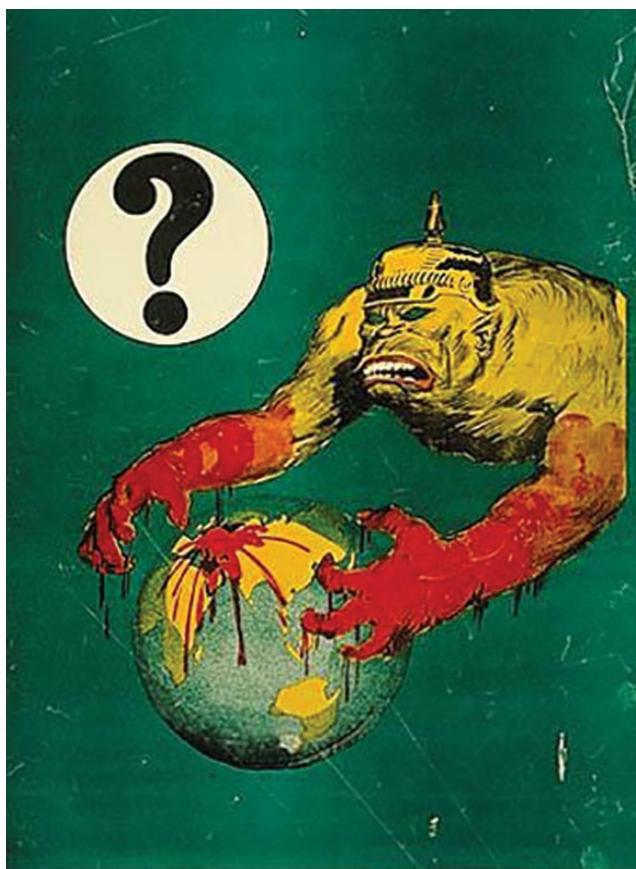
Anteriormente, o FM 3-05.301 era a referência doutrinária do Exército para a análise de propaganda inimiga. A sua abordagem é, ainda, lógica. As células das Op Info têm empregado o seu modelo “fonte-conteúdo-público-mídia-efeitos” para analisar efetivamente as atividades de propaganda do adversário.

A fonte. A fonte é a origem ou o patrocinador da propaganda¹⁷. Pode ser um indivíduo, governo, organização ou uma combinação desses. A identificação da fonte da propaganda fornece informações relacionadas com a finalidade da propaganda. Segundo Garth Jowett e Victoria O’Donnell, “A propaganda que oculta a sua fonte tem um maior propósito do que é facilmente perceptível”¹⁸. Por exemplo, a União Soviética frequentemente utilizava grupos de frente da esquerda residentes em muitas nações durante a Guerra Fria para disseminar globalmente as suas mensagens de propaganda. Em um caso, os soviéticos forneceram informações científicas falsas a grupos da paz e a outros, visando a incitar o medo de um “inverno nuclear”, na tentativa de evitar que os Estados Unidos colocassem mísseis Pershing II na Europa¹⁹.

O conteúdo. Uma análise do conteúdo mostra a mensagem e determina os motivos e os objetivos da fonte para a propaganda²⁰. Por exemplo, durante a Guerra Fria, o Ocidente aprendeu muito sobre a liderança e as capacidades militares russas ao observar o desfile do Dia do Exército Vermelho, em Moscou. A posição de um indivíduo na tribuna de revista oficial do partido refletia a sua importância dentro do partido. A apresentação de novo equipamento refletia uma mudança nas capacidades militares do Exército Vermelho. Tal análise do conteúdo de eventos talvez, também, possa prover informações sobre as incongruências entre o moral, as intenções e a propaganda.

O público. Uma análise do público mostra o grupo que o propagandista tenta visar, bem como o entendimento que possui deles e as expectativas que a propaganda terá sobre eles.

A mídia. Uma análise da mídia determina por que um meio particular foi escolhido, quais são as capacidades da mídia do oponente e com qual frequência ela comunica uma mensagem.



(Foto cortesia da Wikimedia Commons)

Desenho australiano de propaganda durante a Primeira Guerra Mundial por Norman Lindsay, cerca 1918. A propaganda aliada buscou moldar negativamente as percepções internacionais relacionadas aos militares alemães, bem como minar o moral doméstico alemão. Os militares alemães e os seus líderes foram retratados implacavelmente como selvagens brutos e incivilizados, determinados a conquistar o mundo.

Os efeitos. Uma análise sobre os efeitos mostra o impacto que a propaganda tem causado no público-alvo. O estado-maior de Op Info recebe a responsabilidade de determinar as mudanças comportamentais e de atitude dentro do público pretendido e avalia a necessidade e os meios para responder, como necessário.

A metodologia de análise de propaganda encontrada no FM 3-05.301 serve como um excelente ponto de partida para determinar a necessidade de uma resposta à propaganda. Permite que o estado-maior de Op Info analise a propaganda do adversário e os seus efeitos no público intencionado. Além disso, a análise efetiva de propaganda pode prover informações valiosas relacionadas com a intenção, as capacidades, a sensibilidade, a economia e a liderança do adversário. Da mesma forma, pode identificar potenciais vulnerabilidades do

adversário para visar durante campanhas futuras das Op Info.

Os Prós e os Contras da Propaganda

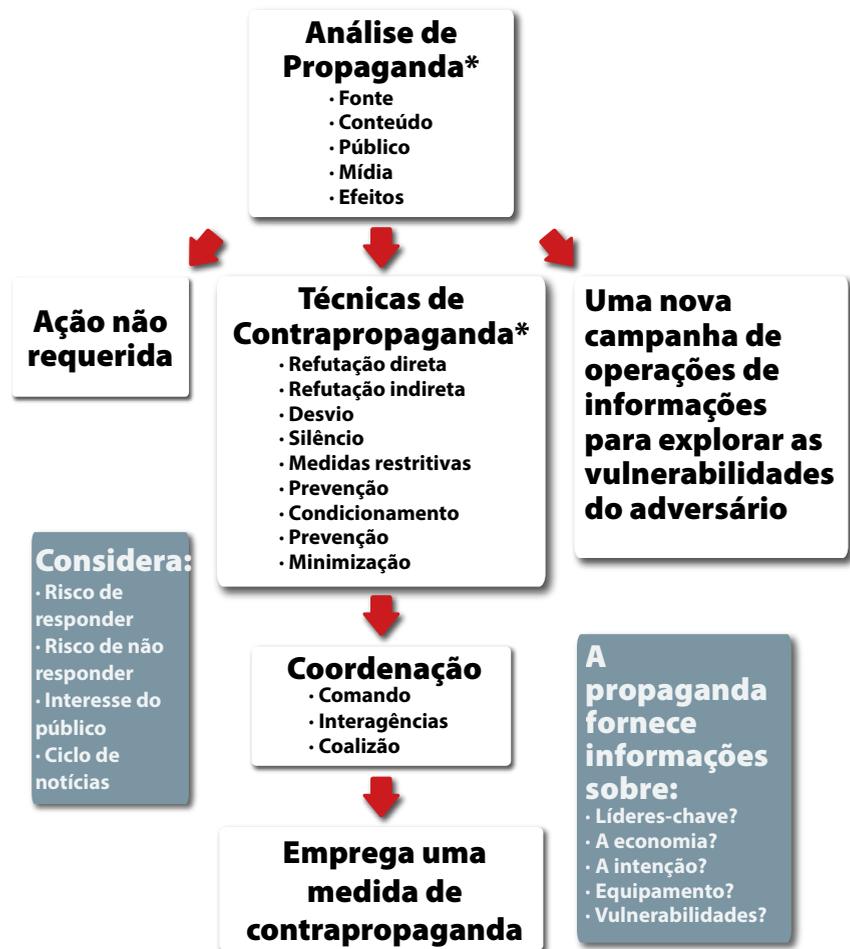
Quando avaliando opções para lidar com a propaganda do adversário, o estado-maior de Op Info deve considerar todas as possíveis consequências, positivas e negativas. Responder rapidamente é essencial; uma resposta rápida proporciona uma melhor chance de controlar a situação e o resultado ao aumentar a percepção do público de que o respondente é confiável. Além disso, o interesse em um assunto, por parte do público, diminuirá ao longo do tempo.

Uma das razões mais convincentes para utilizar medidas de contrapropaganda é que estas proporcionam à organização respondente a oportunidade de reobter o domínio das informações ou mudar o assunto para algo mais positivo em prol dos seus objetivos. Por outro lado, contudo, o seu emprego pode conceder legitimidade ou credibilidade à fonte ou às alegações da propaganda. Além disso, as medidas de contrapropaganda podem permitir que o adversário controle a discussão. Por último, o insucesso de responder fomenta a percepção de esconder algo, ou pode ser percebido como uma confissão de culpa tácita.

É importante lembrar que pessoas treinadas e experientes são necessárias para executar medidas de contrapropaganda bem-sucedidas, e que a paciência é essencial, considerando que os resultados dos esforços de contrapropaganda talvez não sejam conhecidos inicialmente.

As Técnicas de Contrapropaganda

Depois de considerar os prós e os contras, o estado-maior de Op Info deve determinar a resposta apropriada de contrapropaganda. O FM 3-05.301 fornece nove opções com exemplos de como responder



* Fuente: Manuel de Campaña 3-05.301 del Ejército, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*, 2003.

Figura 1. A Proposta Metodologia de Contrapropaganda Conjunta

à propaganda do adversário: refutação direta, refutação indireta, desvio, silêncio, medidas restritivas, simulação, condicionamento, prevenção e minimização. (Essas são apenas algumas entre a gama de técnicas empregadas pelos praticantes militares, ativistas políticos e anunciantes comerciais. Contudo, essas nove são as mais proeminentes).

A refutação direta e indireta. A refutação direta é uma contestação, ponto por ponto, das alegações do adversário²¹. Por outro lado, a refutação indireta busca mudar o assunto ao questionar a credibilidade do falante ou de algum outro aspecto da alegação. Durante a Guerra Civil dos EUA, por exemplo, o Sul enfrentou a propaganda antiescravista com temas mostrando as condições de trabalho deploráveis das fábricas do Norte²². Esses temas argumentaram que eram



(Imagem cortesia da Radio Free Europe)

Durante a Guerra Fria (1947-1991), os Estados Unidos empregaram uma ampla gama de ferramentas e técnicas de informações para reagir contra a propaganda comunista soviética. No entanto, o instrumento mais forte para enfrentá-la provou ser simplesmente contar a verdade. Para essa finalidade, os EUA estabeleceram várias agências de radiodifusão, como a Radio Free Europe, que transmitia programação honesta em áreas da União Soviética.

concedidos condições de trabalho decentes aos escravos, além de abrigo e sustento, do nascimento à morte, enquanto trabalhadores assalariados das fábricas do Norte eram tratados de forma muito pior.

O desvio. O desvio busca evitar abordar um assunto por meio da introdução de um novo tema. Um exemplo disso ocorreu no final de 1943, quando o ministério de propaganda alemão introduziu boatos de um plano para estabelecer uma fortaleza nos Alpes, como parte de uma campanha para desviar atenção das progressivas derrotas alemãs no campo de batalha²³. O plano, intitulado “Fortaleza Alpina”, consistia na retirada das forças militares e do governo da Alemanha para posições preparadas nos Alpes alemães. Os boatos de uma Fortaleza Alpina tornaram-se

uma grande preocupação para os planejadores militares aliados, no início de 1945.

O silêncio. O silêncio se refere a não responder às alegações de propaganda, exceto ao dizer “indignas de comentários”²⁴. Uma observação interessante é que o Ministro de Propaganda alemão Joseph Goebbles, durante a Segunda Guerra Mundial, ocasionalmente se recusava a negar ou refutar alegações aliadas relacionadas aos estragos de ataques aéreos para enganá-los, para que acreditassem que tinham grandes sucessos na guerra aérea²⁵.

As medidas restritivas. As medidas restritivas negam acesso à propaganda. A Rússia utilizou bloqueios e outras medidas durante a Guerra Fria para evitar que as transmissões da Radio Free Europe e da Radio Liberty atingissem aos seus cidadãos²⁶.

A simulação. A simulação envolve a leve alteração da propaganda do adversário para torná-la duvidosa ou empregá-la como propaganda contra o adversário²⁷. Durante a Segunda Guerra Mundial, os Aliados tinham

desenvolvido um folheto bem-sucedido retratando a vida em um campo de prisioneiros de guerra aliado. Os interrogatórios de prisioneiros alemães indicaram o medo de ser enviado aos EUA, onde, presumivelmente, levaria mais tempo para voltar para casa após a guerra. Portanto, os Aliados modificaram o folheto, dizendo que os prisioneiros não seriam enviados aos EUA. Os alemães viraram isso contra os Aliados, disseminando o folheto pelas tropas alemãs para provar que em vez de os “prisioneiros não seriam enviados aos EUA”, seriam enviados para a Sibéria. Isso foi desenvolvido mais em um slogan popular de propaganda *Sieg oder Sibirien!* (Vitória ou Sibéria!) para as tropas alemãs²⁸.

O condicionamento. O condicionamento elimina vulnerabilidades potenciais do público-alvo antes dele

ser exposto à propaganda do adversário. Para condicionar militares durante a Guerra Fria, o Exército dos EUA lhes ensinava sobre potenciais temas de propaganda e linhas de persuasão para condicioná-los contra o Pacto de Varsóvia.

A prevenção. A prevenção antecipa a propaganda do adversário e a enfrenta ela por meio da transmissão da mensagem ao público-alvo primeiro. O Ministro de Propaganda alemão Joseph Goebbels empregou essa técnica quando preparou o povo alemão para a derrota e a rendição das forças alemãs e italianas na África do Norte, em 1942. A mídia alemã reportou a luta histórica das suas forças, na tentativa de anunciar a notícia da rendição antes dos Aliados²⁹.

A minimização. A técnica de minimização reconhece certos aspectos da propaganda, mas minimiza a sua importância para o público-alvo. Um exemplo é quando a União Soviética abateu o voo 007 da Korean Air Lines. Inicialmente, os soviéticos negaram a derrubada, alegando que a aeronave não era um avião de passageiros, mas estava fazendo uma missão de coleta de informações. Os soviéticos tentaram minimizar mais o incidente, alegando que a aeronave se desviou, entrando no espaço aéreo soviético e ignorando os pedidos de identificação dos aviões de interceptação³⁰.

Essas são apenas nove entre a gama de técnicas para enfrentar a propaganda. O estado-maior de Op Info pode usar uma ou uma combinação dessas técnicas, dependendo da situação. A decisão de qual técnica usar é difícil e exige muita coordenação, bem como recursos e meios. O estado-maior de Op Info considera as consequências, especialmente as não intencionadas, e a reação do adversário. Além disso, o estado-maior de Op Info precisa sensibilizar a sua organização ao fato de que os resultados exigem tempo, mas os benefícios valeriam o investimento.

As operações de informações continuarão a exercer um papel essencial no êxito da organização ao

conduzir operações. Nossos adversários empregarão a propaganda junto com as suas operações para influenciar o povo, desacreditar os Estados Unidos e os seus parceiros de coalizão e, ao final, evitar que consigamos atingir nossos objetivos. O emprego oportuno de medidas eficazes de contrapropaganda proporciona ao estado-maior de Op Info ou à organização a melhor chance de controlar a situação e o resultado.

Conclusão

Este artigo serve como um ponto de partida para a discussão sobre a inclusão da metodologia doutrinária de contrapropaganda do Exército nas publicações de doutrina conjunta. O insucesso da Alemanha ao conduzir atividades de contrapropaganda de forma oportuna foi uma razão significativa para a sua derrota na Primeira Guerra Mundial. A Alemanha aprendeu com esse erro e conduziu uma campanha agressiva de propaganda contra os Estados Unidos no final dos anos 30 até o início de 1940, e essas atividades podem ter contribuído para a entrada tardia dos EUA na guerra.

Os sucessos americanos no campo de batalha têm marginalizado o papel da contrapropaganda na doutrina conjunta. Contudo, as técnicas de contrapropaganda esboçadas no FM 3-05.301 precisam ser incorporadas às publicações conjuntas. As medidas de contrapropaganda se tornarão cada vez mais importantes nas guerras híbridas, onde a guerra de ideias assume mais relevância.

Herbert Romerstein, ex-Diretor do Gabinete de Enfrentamento de Medidas Ativas e de Desinformação dos Soviéticos, da Agência de Informações dos EUA, salientou a importância da contrapropaganda quando observou, “A propaganda e a desinformação antiamericanas são armas poderosas nas mãos de nossos adversários e inimigos. A contrapropaganda é a nossa defesa”³¹. ■

O Ten Cel Jesse McIntyre III, do Exército dos EUA, Reserva Remunerada, é professor assistente no U.S. Army Command and General Staff College. É bacharel pela University of Missouri e mestre pela Touro University. Serviu como o Diretor das Políticas de Operações Psicológicas, do Gabinete do Secretário de Defesa para Operações Especiais/Conflito de Baixa Intensidade; como um oficial de operações psicológicas no Estado-Maior do Departamento do Exército; e em uma variedade de designações de Operações Especiais e de Infantaria. Além disso, foi instrutor na John F. Kennedy Special Warfare School and Center, do Exército dos EUA.

Referências

1. George G. Bruntz, "Allied Propaganda and the Collapse of German Morale in 1918," *Public Opinion Quarterly* 2(1) (January 1938): p. 61, acesso em 26 fev. 2016, <http://www.jstor.org/stable/2745055>.
2. Ibid., p. 67.
3. Ibid., p. 68.
4. Ibid.
5. Lionel Pearson, "Propaganda in the Archidamian War," *Classical Philology* 31(1) (January 1936): p. 36–52, acesso em 26 fev. 2016, <http://www.jstor.org/stable/pdf/264014.pdf>.
6. Ibid., p. 52.
7. Thomas Row, "Mobilizing the Nation: Italian Propaganda in the Great War," *Journal of Decorative and Propaganda Arts* 24 (2002): p. 151, acesso em 26 fev. 2016, <http://www.jstor.org/stable/1504186>.
8. Martin Herz, "Some Psychological Lessons from Leaflet Propaganda in World War II," *Public Opinion Quarterly* 13(3) (Autumn 1949): p. 486, acesso em 26 fev. 2016, <http://www.jstor.org/stable/2745724>.
9. Ibid.
10. Gerald M. Boyd, "Raze Berlin Wall, Reagan Urges Soviets," *New York Times* online, 13 Jun. 1987, acesso em 26 fev. 2016, <http://www.nytimes.com/1987/06/13/world/raze-berlin-wall-reagan-urges-soviet.html>.
11. Ibid.
12. Joint Publication (JP) 3-13.2, *Psychological Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 7 Jan. 2010), p. GL-5. A JP 3-13.2 com a Change 1 foi atualizada e renomeada *Military Information Support Operations* ("Operações de Apoio de Informações Militares" em 20 dez. 2011).
13. JP 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 20 Nov. 2014), p. II-7.
14. Field Manual (FM) 3-05.301, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures* (Washington, DC: U.S. GPO, December 2003), obsoleto, já em 15 dez. 2014.
15. Alberto M. Fernandez, "Why ISIS Propaganda Has Been So Successful and How to Counter It," o website da The Brookings Institute, 27 May 2015, acesso em 21 mar. 2016, <http://www.brookings.edu/blogs/markaz/posts/2015/05/27-isis-propaganda-fernandez>.
16. FM 3-05.301, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*, capítulo 11.
17. Ibid., p. 11-10.
18. Garth S. Jowett e Victoria O'Donnell, *Propaganda and Persuasion* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2015), p. 317.
19. Pete Earley, *Comrade J: The Untold Secrets of Russia's Master Spy in America after the End of the Cold War* (New York: Penguin Books, 2007).
20. FM 3-05.301, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*, p. 11.
21. Ibid., p. 11-22.
22. American Social History Project, "Comparing Plantation and Factory Rules," website do Roy Rosenzweig Center for History and New Media History Matters, George Mason University, acesso em 21 mar. 2016, <http://historymatters.gmu.edu/d/6821>.
23. Charles B. MacDonald, *United States Army in World War II, European Theater of Operations—The Last Offensive* (Washington, DC: Office of the Chief of Military History, Department of the Army, 1973), capítulo XVIII, acesso em 21 mar. 2016, <http://www.ibiblio.org/hyperwar/USA/USA-E-Last/USA-E-Last-18.html>.
24. FM 3-05.301, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*, p. 11-24.
25. Leonard W. Dobbs, "Goebbels' Principles of Propaganda," *Public Opinion Quarterly* 14(3) (Autumn 1950): p. 426, acesso em 2 mar. 2016, <http://www.jstor.org/stable/2745999>.
26. New York Daily News, "Russians Stop Jamming U.S. Radio," colocado no website do *Philadelphia Inquirer*, 1 Dec. 1988, acesso em 2 mar. 2016, http://articles.philly.com/1988-12-01/news/26227902_1_jamming-radio-stations-radio-free-europe.
27. FM 3-05.301, *Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*, p. 11-24.
28. Herz, "Some Psychological Lessons," p. 474.
29. Peter Longerich, *Goebbels* (New York: Random House, 2016), p. 581.
30. Dan Charles, "Cover-up Continues over Downed Korean Plane," *New Scientist* website, 9 Mar. 1991, acesso em 18 mar. 2016, <https://www.newscientist.com/article/mg-12917592-700-cover-up-continues-over-downed-korean-plane/>.
31. Herbert Romerstein, "Counterpropaganda: We Can't Win without It," *Strategic Influence: Public Diplomacy, Counterpropaganda and Political Warfare*, ed. J. Michael Waller (Washington, DC: Institute of World Politics Press, 2008), acesso em 2 mar. 2016, jmw.typepad.com/files/strategicinfluenceclass_copy.pdf.



(Exército dos EUA)

O Exército dos EUA inaugurou, em agosto de 2003, *America's Army: Proving Grounds* em Steam, uma plataforma de distribuição digital baseada na internet. Mais de 920.000 contas de jogadores foram criadas durante o período beta, e mais de 7,7 milhões de horas de jogo foram registradas a partir desse tempo. O jogo *America's Army* é desenvolvido pelo Army Game Studio, que é subordinado à Diretoria de Engenharia de Software do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de Aviação e de Mísseis. O Studio opera em apoio ao Grupo de Pesquisa e de Marketing do Exército.

A Agilidade da Força obtida pelo emprego do *Crowdsourcing* no Desenvolvimento de Táticas



Ten Cel (Res) Chad Storlie, Exército dos EUA



(Foto cortesia da Wikimedia Commons)

Militares da Artilharia Real Britânica dentro de uma barraca de simulação durante o exercício *Steel Sabre* na Área de Treinamento Otterburn, Northumberland, Reino Unido, 5 Mar 15. O sistema de simulação emprega tecnologia de 360 graus para aprimorar o realismo de treinamento.

O ano é 2020. Em um navio-aeródromo no alto mar no litoral oeste da África, a Cel Lisa Eversen, do Exército dos EUA, Comandante da Força-Tarefa Justice, lê rapidamente o enunciado de missão¹.

Quem: Força-Tarefa Justice

O Que: Atacar e destruir três campos de treinamento terroristas — conduzir os ataques simultaneamente

Quando: Executar as missões daqui a sete horas

Onde: Conforme as coordenadas anexadas

Por que: Ajudar a remover as forças terroristas para facilitar a restauração da lei e da ordem no governo eleito democraticamente

Eversen e o seu estado-maior rapidamente iniciam um breve Estudo de Situação para criar um plano executável, conforme o Manual de Campanha 6-0, *Organização e Operações do Comandante e do*

*Estado-Maior (FM 6-0, Commander and Staff Organization and Operations)*². O comandante e o estado-maior têm apenas sete horas antes do começo da sua missão. Para planejamento, precisam reunir informações sobre as forças amigas e inimigas, produtos de Inteligência, dados ambientais, exigências logísticas e outros dados de planejamento.

No passado, o desenvolvimento e a avaliação das possíveis linhas de ação (LA) teriam sido conduzidos, em grande parte, pela experiência, doutrina e melhores práticas conhecidas por um pequeno grupo de estado-maior³. Em 2020, no entanto, a Força-Tarefa Justice também emprega a tecnologia *Agilidade da Força — o Desenvolvimento de Táticas com base no Crowdsourcing* [dados provenientes de fontes diversas e abundantes] (“Force Agility — Crowdsourced Development of Tactics — FA-CDT”). Ao empregar um processo estruturado com a tecnologia FA-CDT, o estado-maior produz sistematicamente cinco LA, com base em:

- ♦ participação em jogos táticos com base em dados agrupados oriundos de mais de um milhão de jogadores globais, usando plataformas móveis que incorporam as táticas de ameaças mais atualizadas;

- ♦ “jogos da guerra” das LA contra cem mil simulações de ameaças para produzir probabilidades de sucesso;

- ♦ megadados (*Big Data*) para que possibilitem analisar e melhorar os cinco esboços das LA para a Força-Tarefa; e

- ♦ um processo sistemático de 12 etapas.

Depois de desenvolver e analisar as LA (nas etapas 3 e 4 do Processo Decisório Militar), a FT Justice começa a comparar as LA (na etapa 5) com opções táticas criadas, testadas, aperfeiçoadas e entregues para aprovação e planejamento final. Essa tecnologia integra *crowd-sourcing* (fontes abundantes e diversas), megadados e tecnologia de jogos eletrônicos portáteis, provenientes de uma base global de usuários militares, para criar a melhor chance de sucesso tático.

Respostas Efetivas aos Desafios Futuros

O Exército precisa de uma plataforma de tecnologia FA-CDT que permita a elaboração, a validação, a execução do “jogo da guerra” e a análise dinâmica, para a criação de planos com a maior probabilidade de sucesso, no menor tempo possível. Três tipos de tecnologia em uso atualmente que podem guiar o futuro do planejamento do Exército são *crowdsourcing*, megadados e jogos eletrônicos portáteis. A maneira para revolucionar o planejamento de missões táticas do Exército é por meio de uma plataforma de jogos portáteis que pode ser oferecida a milhares, ou até mesmo milhões, de usuários e depois ter os resultados avaliados usando a análise dos megadados.

A questão principal relacionada com os desafios militares em 2020 e além é qual caminho os líderes devem tomar para preparar um futuro bem-sucedido? Duas formas possíveis de preparar para operações militares futuras são (1) tentar prever onde as guerras futuras

ocorrerão e por que, ou (2) criar sistemas ágeis para acelerar o processo decisório para operações bem-sucedidas. O desempenho histórico de prever o futuro militar tem mostrado que as chances de fracassar são altas, e as chances de sucesso são baixas. Por outro lado, os sistemas ágeis como a FA-CDT podem ajudar o Exército a cumprir missões que ele talvez não esteja capaz de prever.

A Previsão. O fracasso da Linha Maginot francesa, construída durante os anos pré-Segunda Guerra Mundial ao longo da fronteira alemã, oferece um aviso sobre as deficiências da previsão militar. Os franceses construíram uma extensiva defesa estática, baseada principalmente em experiência e tecnologia antiquada. Essa abordagem não previu ou antecipou o avanço rápido da tecnologia (como carros de combate mais velozes e infantaria aeroterrestres de planador) e novas táticas (como *blitzkrieg*) que neutralizaram rapidamente a

defesa estática⁴. Durante a invasão alemã da França e dos Países Baixos, no início da Segunda Guerra Mundial, os nazistas flanquearam a Linha Maginot e fizeram com que anos de esforço fossem inúteis⁵.

A Agilidade. Da mesma forma, a trajetória de tentar aprender rapidamente como derrotar as táticas de ameaça é desafiadora. Por

exemplo, o Exército descobriu no Iraque que a derrota da arma predileta da ameaça, o dispositivo explosivo improvisado, era um empreendimento plurianual de vários bilhões de dólares. O Exército teve dificuldades com a tecnologia, as táticas, a Inteligência e os procedimentos por quase toda a Operação *Iraqi Freedom*, para reduzir a porcentagem das mortes provenientes dos ataques de dispositivos explosivos improvisados para aproximadamente menos da metade⁶. Foi somente a queda rápida das ocorrências de dispositivos explosivos improvisados, após 2007, que ajudou a reduzir o número de mortes militares dos EUA causadas por eles para aproximadamente 10%⁷.

A Tecnologia. Os perigos da previsão ineficaz, da mesma forma que a Linha Maginot, e a dificuldade de



(Foto cortesia da Wikimedia Commons)

O jogo eletrônico portátil de arena de batalha on-line de multi-players, *Vainglory*, pela Super Evil Megacorp sendo jogado em um iPad, 5 Set 14.

criar sistemas ágeis para derrotar as táticas das ameaças, como os desenvolvidos para apoiar os esforços de combate aos dispositivos explosivos improvisados no Iraque, ilustram os desafios de se preparar para o conflito futuro. Não obstante, com as tecnologias já disponíveis e com pensamento progressivo, o Exército pode melhorar a sua agilidade para responder às ameaças que ele não pode prever.

Até mesmo se o Exército pudesse saber onde conflitos ocorreriam e por que, o conhecimento seria insuficiente para projetar, planejar e conduzir uma operação militar eficaz. A previsão generalizada das condições onde é provável que as forças lutem e das causas de conflito em certas áreas geográficas são, também, insuficientes para as atividades de Geração de Forças do Exército [A Geração de Forças do Exército é a parte da Instituição cuja finalidade é gerar e sustentar as unidades operacionais — N. do T.] planejadas para garantir que as forças desdobradas sejam equipadas, providas de recursos e treinadas para conseguir sucesso militar.

Para cumprir a sua missão, “lutar e vencer as guerras da nossa Nação”, o Exército precisa determinar como pode compreender, aprender, adaptar e executar rapidamente operações militares para derrotar ameaças futuras⁸. O objetivo das abordagens tecnológicas como a FA-CDT é satisfazer a meta do Exército para agilidade, “a capacidade das forças amigas reagirem mais rápido do que o inimigo”⁹.

A Combinação de Crowdsourcing, Megadados e Jogos Eletrônicos Portáteis

Para ter êxito em conflitos futuros, o Exército precisa rapidamente entender, criar, testar, revisar e implantar novas táticas e planos que terão a melhor probabilidade de sucesso. A tecnologia FA-CDT oferece a combinação de *crowdsourcing*, megadados e jogos portáteis para ajudar a conseguir esses objetivos. Além disso, o modelo FA-CDT pode rapidamente “aprender” ou ajustar-se conforme vê a ameaça implantar táticas novas ou modificadas.

Crowdsourcing. O *crowdsourcing* é “a prática de obter serviços, ideias, conteúdo e informações necessários por meio da solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas, especialmente da comunidade on-line em vez dos empregados ou fornecedores tradicionais”¹⁰. Um exemplo de *crowdsourcing* é o Netflix Prize, um

concurso aberto e global, anunciado em 2006, para melhorar o algoritmo de seleção de filmes da empresa¹¹. Netflix, uma empresa de assinatura de conteúdo on-line, oferece entretenimento aos seus clientes. Essencial para o sucesso da firma é quão bem os clientes veem e gostam das recomendações de entretenimento da empresa. O Netflix Prize ofereceu um prêmio de US\$ 1 milhão para melhorar o sistema de recomendação de filmes¹². Já em 2009, o concurso recebera 44.014 apresentações válidas de 5.169 equipes baseadas em 186 países¹³. A equipe vencedora apresentou um algoritmo que pode melhorar em um pouco mais de 10% o algoritmo existente de seleção de filmes da empresa.

Megadados. O termo *megadados* se refere aos conjuntos de dados grandes demais para programas tradicionais, e à análise avançada e ao processamento rápido que pode avaliá-los para ajudar a resolver desafios organizacionais complexos e multivariados. Em “Big Data: What it is and Why it Matters” (“Megadados: O Que é e Por Que é Importante”, em tradução livre) a empresa analítica SAS Institute, Inc. mostra a importância dos megadados para a redução de custos e de tempo, o desenvolvimento de produtos e a tomada de decisões inteligentes¹⁴. Um exemplo de uma empresa empregando megadados para melhorar as operações é a UPS, uma rede global de logística e de entrega. Essencial para o sucesso da empresa é quão bem os seus motoristas coletam e entregam no prazo certo (satisfação do cliente) e quão eficientemente conduzem as operações (segurança e economia de custos). A UPS introduziu o sistema de direcionamento de motorista Orion, em 2013, que planeja, valida e melhora as rotas de entrega. A empresa estima que o Orion poupará até US\$ 400 milhões, antes de 2017¹⁵.

Jogos eletrônicos portáteis. Já em 2017, é antecipado que os jogos eletrônicos portáteis — jogos em dispositivos portáteis — representarão aproximadamente um terço de toda a renda de jogos, segundo a firma de pesquisa de mercado Newzoo¹⁶. A área de jogos eletrônicos portáteis está crescendo com uma taxa de duas vezes maior do que das plataformas tradicionais de jogos eletrônicos (como painéis de comando e computadores pessoais)¹⁷. A Newzoo relata que, já em 2013, aproximadamente 1,6 bilhão de pessoas por todo o mundo jogam nos aparelhos portáteis, sendo que os maiores segmentos estão na Ásia, no Oriente Médio, na África e na Europa¹⁸.



(Sgt Stacy L. Pearsall, Força Aérea dos EUA)

Cb Joshua Philbeck, 1ª Divisão de Cavalaria, joga um videogame depois de terminar serviço de guarda na delegacia policial iraquiana, em Buhriz, Iraque, 15 Fev 07.

As empresas privadas estão descobrindo uma variedade de maneiras de utilizar a tecnologia de jogos móveis para melhorar as operações. Por exemplo, a seguradora Allstate utiliza a tecnologia de jogos eletrônicos portáteis para ensinar e reforçar a conformidade legal e a ética nas suas práticas empresariais, para mais de 80.000 empregados¹⁹. Para o Exército, a área de jogos eletrônicos portáteis oferece a capacidade máxima para projetar, testar e aprender rapidamente como diversas táticas, técnicas e procedimentos iriam ter êxito ou fracassar quando colocados contra uma base de usuários engajada.

Um Processo de 12 Etapas

O Processo Decisório Militar (Trabalho de Comando) completo consiste em etapa 1, recebimento da missão; etapa 2, análise da missão; etapa 3, desenvolvimento das LA; etapa 4, análise das LA; etapa 5, comparação das LA; etapa 6, aprovação da LA; e etapa 7, produção, disseminação e transição das ordens²⁰. O

processo completo FA-CDT inclui 12 etapas, encaixadas principalmente dentro das etapas 3,4 e 5 do Processo Decisório Militar. A FA-CDT apoia os aspectos mais difíceis do planejamento — o desenvolvimento e a análise das LA. Os planejadores podem organizar o processo completo, empregando as principais ações de Comando de Missão previstas no planejamento operacional do Exército: planejar, preparar, executar e avaliar²¹.

Planejar. As primeiras duas etapas do processo FA-CDT se encaixam na atividade de planejamento:

Etapa 1. Testar e validar o software e a plataforma do jogo.

Etapa 2. Determinar os objetivos do jogo e da simulação, as capacidades da força amiga, as capacidades da ameaça e os critérios de avaliação.

As etapas de planejamento se concentram na criação da parte da plataforma do jogo eletrônico portátil que capacita o funcionamento do jogo completo e da simulação. Os resultados obtidos no jogo e na simulação



(Pamela Redford, Relações Públicas do Forte Riley)

Militares usam o programa Virtual Battle Space 2 no Laboratório de Jogos do Complexo de Treinamento de Missão, no Forte Riley, Kansas. Ao usar o programa, militares criam avatares e entram em um cenário de missão virtual e realístico que é adaptado para satisfazer as necessidades de treinamento da unidade.

entre milhões de interações conduzem os dados para o desenvolvimento da LA (para a etapa 3 do Processo Decisório Militar).

Preparar. A terceira etapa da FA-CDT se encaixa na atividade de preparação:

Etapa 3. Projetar a interface da tecnologia móvel e individual com a coleta de dados, o armazenamento de dados e as capacidades de análise de dados.

A terceira etapa se concentra em garantir que os dados colhidos por meio do jogo sejam armazenados, analisados e resgatados. O propósito é garantir que possam ser empregados nas etapas 3 e 4 do Processo Decisório Militar, o desenvolvimento e a análise de LA completas e eficazes.

Executar. As próximas quatro etapas no processo FA-CDT se encaixam na atividade de execução:

Etapa 4. Iniciar o jogo e identificar grupos piloto e de controle para a validação dos resultados do jogo.

Etapa 5. Analisar os resultados iniciais para satisfazer o objetivo de desenvolvimento e os critérios de avaliação.

Etapa 6. Incorporar o aprendizado e a adaptação táticos nos resultados iniciais do jogo.

Etapa 7. Transmitir as LA propostas em formato eletrônico ao comandante.

As etapas de execução envolvem iniciar o jogo, empregar *crowdsourcing* para selecionar a base de usuários do jogo e utilizar megadados para analisar e comparar os resultados, apoiando etapas 4 e 5 do Processo Decisório Militar. Por último, os estados-maiores recomendam as LA validadas com a maior probabilidade de sucesso ao comandante tático para a aprovação da LA.

Avaliar. As últimas cinco etapas no processo FA-CDT se encaixam na atividade de avaliação:

Etapa 8. Testar os esboços das LA por meio da realização de ensaios com emprego de tropa ou de “red team” [*red team* — designação dada, nos EUA, às equipes de especialistas que têm o papel de reagir como se fossem o adversário, nas simulações e nos estudos operacionais — N. do T.].

Etapa 9. Conduzir uma avaliação pós-ação para analisar como as LA reagiram durante os ensaios.

Etapa 10. Revisar as LA para levar em conta os resultados do ensaio e as táticas de ameaça emergente.

Etapa 11. Continuar com a LA recomendada nas etapas 6 e 7 do Processo Decisório Militar.

Etapa 12. Obter a aprovação final e a orientação final de planejamento do comandante e produzir uma ordem de operações.

O comandante examina as LA da FA-CDT recomendadas. Com base nas premissas atualizadas, o comandante escolhe uma ou mais para novos ensaios, avaliação e aperfeiçoamentos. Uma vez que a modificação da LA é aprovada pelo comandante, o estado-maior completa o Processo Decisório Militar. É essencial lembrar que o processo FA-CDT reforça e apoia a autoridade do comandante e a seleção dele, no final, de uma LA para implementação.

Os Benefícios e os Desafios da FA-CDT

A tecnologia para a FA-CDT já está disponível, e este artigo proporciona um processo abrangente para garantir o seu emprego efetivo, coerente com a doutrina atual de planejamento do Exército. O conceito Força 2020 pode atingir os benefícios em termos de agilidade aprimorada, mas seria necessário superar certos desafios.

Benefícios. O benefício principal de utilizar a tecnologia FA-CDT é a criação rápida e dinâmica de várias LA que são modeladas, provadas e experimentadas em jogos de guerra contra as táticas das ameaças mais atualizadas durante o Processo Decisório Militar. Os benefícios adicionais incluem:

- ◆ Uma plataforma independente de desenvolvimento de LA fora do planejamento de missões tradicionais do Exército
- ◆ A capacidade de descobrir, testar e avaliar rapidamente soluções inesperadas
- ◆ A experimentação por usuários de jogos na área geográfica específica onde unidades do Exército operarão para descobrir todos os pontos fortes e fracos da ameaça
- ◆ Uma solução econômica, dinâmica e adaptável para o planejamento de missões através de uma variedade de tipos de missão e de geografias.

Desafios. Os desafios de usar a FA-CDT giram em torno da criação de uma base de usuários de *crowdsourcing* suficientemente grande para orientar a criação de soluções táticas inovadoras, bem como o design, a implantação, a manutenção e a melhoria da tecnologia FA-CDT.

Primeiro, podem haver resultados potencialmente enganadores se a população dos jogadores do *crowdsourcing* for demasiadamente pequena. O mercado

global de jogos tem mais de 1,6 bilhão de usuários, e os jogos do Exército devem incluir milhões deles. Segundo, a tecnologia inicial da FA-CDT precisa ser projetada, testada, implantada, revalidada e melhorada antes de 2020. O Netflix Prize, o projeto Orion da UPS e outros já mostraram que os esforços plurianuais podem produzir bons resultados iniciais que são melhorados ainda mais ao longo do tempo até que sejam bem-sucedidos no final. Terceiro, os jogos teriam de ser atualizados e revisados continuamente para incluir novos equipamentos do Exército; capacidades; ameaças; doutrina; táticas, técnicas e procedimentos; e fatores ambientais da missão. Quarto, os jogos teriam de simular efetivamente e avaliar precisamente as probabilidades de sucesso das missões do Exército consideradas. Quinto, o software de jogos teria de manter linguagem, legibilidade, aspectos culturais e similaridade básica dos resultados dos jogos para permitir a análise de megadados.

Por último, embora a segurança operacional seja uma preocupação, a segurança geral seria para a totalidade dos resultados avaliados dos jogos — não para os jogos individuais. Alguns dos jogos de estratégia talvez nem precisem ser jogos de estilo militar.

A Abordagem para o Desenvolvimento da Tecnologia para o Emprego pelo Exército

O Exército pode usar uma abordagem sistemática e sequencial para o desenvolvimento e implantação da tecnologia FA-CDT. Esse tipo de processo de desenvolvimento permitiria que a FA-CDT comece a vencer ou fracassar no nível tático mais baixo e depois progredir nos níveis de complexidade operacional, uma vez que produzisse soluções vitoriosas.

O teste inicial. O Exército deve começar com um teste de baixo nível para demonstrar que o conceito de combinar *crowdsourcing*, análise de megadados e jogos eletrônicos portáteis funciona. Há três partes nesse teste inicial. A primeira é o Exército criar um jogo tático de nível grupo de combate que possa ser usado nas plataformas operacionais portáteis Android e iOS. O jogo precisa incorporar táticas e capacidades do Exército contra um competidor rival. A segunda parte é criar o *crowdsourcing* com base em um público de militares que recebam acesso para o jogo por meio de suas contas do site Army Knowledge Online [site instrutivo do Exército dos EUA — N. do T.]. A terceira parte é

a análise de megadados dos resultados do jogo, desde o nível individual até o conjunto, para determinar os padrões do *crowdsourcing* do jogo que lhes permitiram a “vencer,” de forma bem-sucedida, o jogo. O objetivo final é que o *crowdsourcing*, a análise de megadados e a plataforma de jogos eletrônicos portáteis sejam capazes de produzir táticas de nível grupo de combate que ganhem o jogo.

O teste expandido. As táticas de nível grupo de combate que ganhem seriam testadas depois nos Centros de Adestramento para o Combate usando resultados históricos como um grupo de controle e os resultados da FA-CDT como o grupo de teste. Uma vez que a análise de nível grupo de combate for bem-sucedida, o processo FA-CDT pode ser aplicado nas operações dos Centros de Adestramento para o Combate de nível pelotão, companhia, batalhão e brigada, depois desse mesmo processo de testes. O passo final seria abrir o caminho para testes globais de *crowdsourcing* nos níveis grupo de combate até brigada,

para identificar as melhores práticas e táticas efetivas. O jogo deve ser jogado tanto pelo lado do Exército, quanto pelo lado da ameaça, para permitir o desenvolvimento, testificação e análise das táticas de ambos, do Exército e da ameaça.

Êxito nas Operações Futuras

O Exército não pode prever exatamente onde ou como os conflitos se desenvolverão além do prazo curto, mas pode melhorar a sua agilidade quando os conflitos emergem. Os conflitos futuros exigirão a criação efetiva de planos e táticas que permitem operações rápidas e eficazes usando todos os dados disponíveis para a mais rápida execução. A tecnologia que pode ajudar o Exército a conseguir agilidade tática rápida já está disponível por meio de *crowdsourcing*, megadados e jogos eletrônicos portáteis. O Exército precisa adotá-la para lutar com sucesso em um mundo complexo²². Agilidade, não previsão, é a receita para êxito em um conflito futuro. ■

Ten Cel Chad Storlie, Exército dos EUA, Reserva Remunerada, é um executivo de marketing de nível médio na companhia ferroviária Union Pacific e professor assistente na Creighton University em Omaha, Nebraska. É bacharel pela Northwestern University e mestre em Administração de Empresas pela Georgetown University. Serviu mais de 20 anos em unidades ativas e da Reserva do Exército no Iraque, na Bósnia, na Coreia e por todo os Estados Unidos. É o autor de dois livros e já publicou artigos em mais de 80 publicações impressas e on-line.

Referências

1. A missão, a força-tarefa e o comandante representados nessa cena são fictícios e são usados apenas para fins de exemplificação.
2. Field Manual (FM) 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 5 May 2014), p. 9-3.
3. Para um exemplo de um pequeno grupo de estado-maior desenvolvendo linhas de ação, veja Matt Matthews, "Interview with LTC Peter A. Newell," *Operational Leadership Experiences in the Global War on Terrorism* (Combat Studies Institute, Fort Leavenworth, KS: Operational Leadership Experiences Project, 23 Mar. 2006), p. 5, acesso em 22 Mar. 2016, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/120/rec/128>.
4. Harold L Chappell, "Fixed Permanent Fortifications at the Operational Level of War" (monograph, School of Advanced Military Studies, 10 May 1991), p. 14–17, acesso em 22 mar. 2016, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a240407.pdf>.
5. Ibid.
6. Andrew Smith, *Improvised Explosive Devices in Iraq, 2003-09: A Case of Operational Surprise and Institutional Response* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, April 2011), p. 12; Anthony Cordesman, Charles Loi e Vivek Kocharalakota, *IED Metrics for Iraq: June 2003–September 2010* (Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, 11 Nov. 2010), p. 3–6; Michael O'Hanlon e Jason Campbell, *Iraq Index: Tracking Variables of Reconstruction & Security in Post-Saddam Iraq* (Washington, DC: Brookings Institute, 25 Jun. 2009), p. 15. As fatalidades e as taxas de eventos dos dispositivos explosivos improvisados foram calculadas pelo autor usando dados das fontes citadas nesta referência.
7. David H. Petraeus, "How We Won in Iraq: And Why all the Hard-Won Gains of the Surge are in Grave Danger of Being Lost Today," website da Foreign Policy, 29 out. 2013, acesso em 22 mar. 2016, <http://foreignpolicy.com/2013/10/29/how-we-won-in-iraq/>.
8. "Army Mission Statement," página organizacional da homepage do Exército dos EUA, acesso em 22 mar. 2016, <http://www.army.mil/info/organization/>.

9. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-90, *Offense and Defense* (Washington, DC: U.S. GPO, 31 Aug. 2012), p. 1–6.
10. Merriam-Webster Unabridged Dictionary online, s.v. "crowdsourcing."
11. "Netflix Prize," Netflix, Inc., 2009, acesso em 22 mar. 2016, <http://www.netflixprize.com/>.
12. "The Netflix Prize Rules," Netflix, Inc., 2006, acesso em 22 mar. 2016, <http://www.netflixprize.com/rules>.
13. "Netflix Prize: Leaderboard," Netflix, Inc., 2009, acesso em 22 mar. 2016, <http://www.netflixprize.com/leaderboard?showtest=t&limit=1000>. Observação: Segundo Mike Masnick, "Why Netflix Never Implemented the Algorithm that Won the Netflix \$1 Million Challenge," *Innovation* (blog), www.techdirt.com, 13 Apr. 2012, a Netflix não implantou a solução vencedora por várias razões, mas modificou e adotou algoritmos desenvolvidos por uma equipe.
14. "Big Data: What It Is and Why it Matters," SAS Institute Inc., acesso em 22 mar. 2016, http://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html.
15. Steven Rosenbush e Laura Stevens, "At UPS, the Algorithm Is the Driver," *Wall Street Journal* online, 16 Feb.

- 2015, acesso em 18 mar. 2016, <http://www.wsj.com/articles/at-ups-the-algorithm-is-the-driver-1424136536>.
16. Newzoo, "Global Games Market Will Reach \$102.9 Billion in 2017," Newzoo.com, acesso em 22 mar. 2016, <http://www.newzoo.com/insights/global-games-market-will-reach-102-9-billion-2017-2/>.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Kate Everson, "Allstate Is in Gamification's Hands," revista on-line Chief Learning Officer, July 2014, acesso em 23 mar. 2016, <http://cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Allstate%20is%20in%20Gamifications%20Hands%20%28Jul%2014%29.pdf>.
20. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, p. 9-3.
21. Army Doctrine Publication (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 May 2012), p. 1.
22. Donald Kingston, "Hurling Toward Failure: Complexity in Army Operations," *Military Review* 94(4) (July–August 2014), p. 28–32.

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

Statement of Ownership, Management, and Circulation

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)**

2. Issue Frequency: **BI-MONTHLY**

3. Issue Date for Circulation Data Below: **September 2016**

4. Issue Number for Circulation Data Below: **2016**

5. Number of Issues Published Annually: **4**

6. Annual Subscription Price: **N/A**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®): **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS, 66027-1254**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer): **312 6th Street, Fort Leavenworth, KS 66027-9338**

9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor: **McKelle Robertson, 802 Conestoga Drive - Uppang Marlboro, MD 20774**

10. Complete Mailing Address of the Principal Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

11. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

12. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

13. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

14. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

15. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

13. Publication Title: MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)

14. Issue Date for Circulation Data Below: September 2016

15. Issue Number for Circulation Data Below: 2016

16. Extent and Nature of Circulation

Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)	1775 1763
b. Paid Distribution Outside County Paid Subscriptions (Retail or PIR from PIR) (Include paid distribution above normal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	840 823
c. Paid Distribution Outside the Mails (Include Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside the Mails)	0 0
d. Paid Distribution Outside the Mails (Include Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside the Mails)	15 15
e. Paid Distribution to Other Classes of Mail Through the USPS (Include the Total Class Break)	1220 1223
f. Total Paid Distribution (Sum of 16b, 16c, 16d, and 16e)	1775 1763
g. Free or Nominal Rate Outside County Copies Included in PIR Form 3841	0 0
h. Free or Nominal Rate in County Copies Included in PIR Form 3841	0 0
i. Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes through the USPS (Include the Total Class Break)	0 0
j. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0 0
k. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 16g, 16h, 16i, and 16j)	0 0
l. Total Distribution (Sum of 16f and 16k)	1775 1763
m. Copies Not Distributed (See Instructions to Publication #4 (page 4))	0 0
n. Total (Sum of 16l and 16m)	1775 1763
o. Paid (Sum of 16b and 16c)	100% 100%

17. Publication Title: MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)

18. Issue Date for Circulation Data Below: September 2016

19. Issue Number for Circulation Data Below: 2016

20. Extent and Nature of Circulation

Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)	1775 1763
b. Paid Distribution Outside County Paid Subscriptions (Retail or PIR from PIR) (Include paid distribution above normal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	840 823
c. Paid Distribution Outside the Mails (Include Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside the Mails)	0 0
d. Paid Distribution Outside the Mails (Include Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside the Mails)	15 15
e. Paid Distribution to Other Classes of Mail Through the USPS (Include the Total Class Break)	1220 1223
f. Total Paid Distribution (Sum of 16b, 16c, 16d, and 16e)	1775 1763
g. Free or Nominal Rate Outside County Copies Included in PIR Form 3841	0 0
h. Free or Nominal Rate in County Copies Included in PIR Form 3841	0 0
i. Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes through the USPS (Include the Total Class Break)	0 0
j. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0 0
k. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 16g, 16h, 16i, and 16j)	0 0
l. Total Distribution (Sum of 16f and 16k)	1775 1763
m. Copies Not Distributed (See Instructions to Publication #4 (page 4))	0 0
n. Total (Sum of 16l and 16m)	1775 1763
o. Paid (Sum of 16b and 16c)	100% 100%

21. Publication Title: MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)

22. Issue Date for Circulation Data Below: September 2016

23. Issue Number for Circulation Data Below: 2016

24. Extent and Nature of Circulation

Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)	1775 1763
b. Paid Distribution Outside County Paid Subscriptions (Retail or PIR from PIR) (Include paid distribution above normal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	840 823
c. Paid Distribution Outside the Mails (Include Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside the Mails)	0 0
d. Paid Distribution Outside the Mails (Include Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside the Mails)	15 15
e. Paid Distribution to Other Classes of Mail Through the USPS (Include the Total Class Break)	1220 1223
f. Total Paid Distribution (Sum of 16b, 16c, 16d, and 16e)	1775 1763
g. Free or Nominal Rate Outside County Copies Included in PIR Form 3841	0 0
h. Free or Nominal Rate in County Copies Included in PIR Form 3841	0 0
i. Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes through the USPS (Include the Total Class Break)	0 0
j. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0 0
k. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 16g, 16h, 16i, and 16j)	0 0
l. Total Distribution (Sum of 16f and 16k)	1775 1763
m. Copies Not Distributed (See Instructions to Publication #4 (page 4))	0 0
n. Total (Sum of 16l and 16m)	1775 1763
o. Paid (Sum of 16b and 16c)	100% 100%

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

Statement of Ownership, Management, and Circulation

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)**

2. Issue Frequency: **BI-MONTHLY**

3. Issue Date for Circulation Data Below: **September 2016**

4. Issue Number for Circulation Data Below: **2016**

5. Number of Issues Published Annually: **4**

6. Annual Subscription Price: **N/A**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®): **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS, 66027-1254**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer): **312 6th Street, Fort Leavenworth, KS 66027-9338**

9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor: **McKelle Robertson, 802 Conestoga Drive - Uppang Marlboro, MD 20774**

10. Complete Mailing Address of the Principal Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

11. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

12. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

13. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

14. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

15. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

16. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

17. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

18. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

19. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

20. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

21. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

22. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

23. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

24. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

25. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

26. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

27. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

28. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

29. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

30. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

31. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

32. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

33. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

34. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

35. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

36. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

37. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

38. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

39. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

40. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

41. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

42. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

43. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

44. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

45. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

46. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

47. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

48. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

49. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

50. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

51. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

52. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

53. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

54. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

55. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

56. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

57. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

58. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

59. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

60. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

61. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

62. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

63. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

64. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

65. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

66. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

67. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

68. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

69. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

70. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

71. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

72. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

73. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

74. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

75. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

76. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

77. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

78. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

79. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

80. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

81. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

82. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

83. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

84. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

85. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

86. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

87. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

88. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

89. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

90. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

91. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

92. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

93. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

94. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

95. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

96. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

97. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

98. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

99. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

100. Complete Mailing Address of the Office of Circulation Distribution: **2905 Simeons Avenue, Unit 3, 3646 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254**

USPS Statement of Ownership

Como Liderar e Gerenciar Organizações do Exército de Alto Desempenho

Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA

Todo mundo quer ser parte de uma organização de alto desempenho. A diferença é evidente no momento de ingressar em uma dessas. As pessoas são motivadas e têm propósitos, o orgulho e o moral estão elevados e coisas de importância estão sendo realizadas efetivamente. As equipes e organizações concentram nas suas metas e, tipicamente, obtêm um desempenho superior a grupos semelhantes. Qual é o denominador comum das organizações de alto desempenho? A presença de liderança e gerenciamento notáveis.

O Exército se orgulha da sua capacidade de prover liderança inspiradora. Dezenas de livros são escritos e milhares vendidos anualmente sobre os méritos da liderança militar. Contudo, para criar e manter uma organização de alto desempenho, tanto a liderança quanto o gerenciamento precisam estar presentes. Arte e ciência? Yin e yang? Qualquer que seja a analogia, a liderança sem gerenciamento é enfraquecida pela falta de um foco permanente, enquanto o gerenciamento sem liderança parece mecânico e é incapaz de produzir resultados impressionantes. A boa liderança pode ser caracterizada pela capacidade de reconhecer que um militar merece uma recompensa ou uma condecoração ao ser desligado [da unidade], enquanto o gerenciamento eficaz assegura que ele receba isso antes da partida. Se o comandante administra mal a organização, ele coloca as pessoas e a organização em uma condição de possibilidade de fracasso. A liderança e o gerenciamento são dois lados da mesma moeda. A separação das

funções, por exemplo, em um arranjo em que o comandante aplica a liderança enquanto seu subordinado provê o gerenciamento é imperfeito. Para conseguir níveis de alto desempenho, todos os comandantes superiores da organização precisam empregar as duas qualidades, de modo simultâneo e ininterrupto.

O Gerenciamento do Exército

Como mencionado anteriormente, volumes foram escritos sobre a liderança do Exército, mas a liderança por si só é insuficiente; também é necessário o gerenciamento eficaz para produzir resultados extraordinários. Então, onde está a referência de como gerenciar no Exército, especialmente quando se trata de grandes organizações complexas? Curiosamente, a palavra “gerenciamento” é ausente na Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*). De fato, em geral está ausente em todas as publicações doutrinárias e referenciais do Exército. Ao que tudo indica, ela foi minimizada como uma reação visceral contra a percepção de que certos comandantes tentaram “gerenciar excessivamente” as formações do Exército na Guerra do Vietnã¹. No entanto, comandantes recebem instrução sobre as funções básicas de gerenciamento necessárias para atuar nos níveis companhia e batalhão, como o desenvolvimento de um plano de treinamento ou a administração de um programa de manutenção da unidade. Contudo, depois desse ponto de suas carreiras, comandantes recebem pouca instrução sobre técnicas

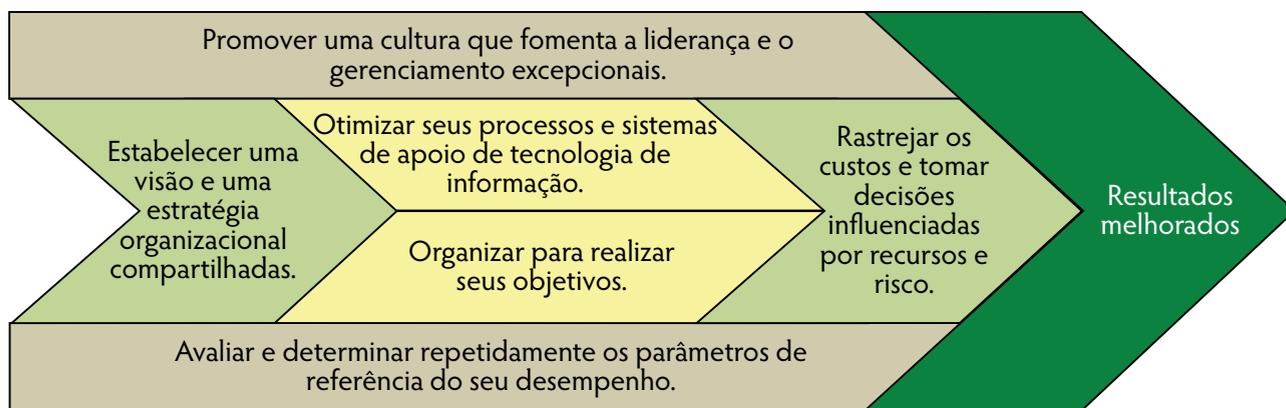


(Subtenente Hector Garcia, Exército dos EUA)

Katherine Hammack, Subsecretária do Exército para Instalações, Energia e o Ambiente, e a Gen Bda Gwen Bingham, Comandante do Comando de Gerenciamento do Ciclo de Vida do Comando de Armamentos e Mecanização de Blindados, visitam o Depósito do Exército Anniston, 28 Set 15, em Anniston, no Alabama. A visita proporcionou um fórum para a discussão de vários assuntos de interesse, incluindo infraestrutura, desafios e preocupações ambientais e energia renovável, bem como liderança e relações comunitárias. A Gen Bda Bingham exemplifica como líderes do Exército devem empregar habilidades excepcionais de gerenciamento para ter êxito nas designações mais complexas.

de gerenciamento. As habilidades de gerenciamento que precisam empregar para ter êxito em tarefas mais complexas no nível brigada e além são adquiridas pelo autoaperfeiçoamento ou pela observação. Infelizmente, o que o Gen Ex Don Starry escreveu em 1974 enquanto serviu como o general comandante do Fort Knox, no Kentucky, ainda é, em grande medida, aplicável:

Os oficiais do Exército não são bons gerentes. Por exemplo, sou o prefeito da terceira ou quarta maior cidade do Estado do Kentucky, com um orçamento operacional anual de mais de US\$ 100 milhões. Nada no meu histórico, exceto os meus três anos como o Assistant Chief of Staff for



(Tabela do AR 5-1, *Management of Army Business Operations*)

Figura. O Modelo de Gerenciamento do Exército

Force Development (Subchefe do Estado-Maior para o Desenvolvimento da Força), equipou-me adequadamente para exercer essa função. E estou tentando resolver muitas situações bastante difíceis deixadas pelos meus bons antecessores, mas que, como eu, realmente não foram treinados para a posição².

As lacunas de conhecimento do gerenciamento dos nossos chefes não são limitadas aos oficiais militares. Em uma pesquisa de opinião conduzida na escola civil de desenvolvimento profissional do Exército, o Army Management Staff College, os estudantes de nível 14 e 15 relataram que a sua principal lacuna profissional estava no tino empresarial³. A significância dessa deficiência em negócios e em habilidades gerenciais está crescendo conforme o Exército precisa adaptar-se ao reduzido financiamento e à consequente exigência de tirar o maior proveito dos recursos disponíveis para manter a prontidão. Além disso, o ímpeto adicional é proveniente da necessidade de garantir ao Congresso e à mídia norte-americanos que o Exército é realmente um bom gestor dos recursos recebidos.

No entanto, há alguns sinais promissores. O Command and General Staff College, em Forte Leavenworth, Kansas, oferece um curso eletivo chamado “Como Liderar e Gerenciar as Organizações de Alto Desempenho” (“Leading and Managing High Performing Organizations”), e o Army Management Staff College está buscando modificações em seu currículo, incluindo uma maior abrangência de assuntos típicos das operações de gerenciamento e de negócios.

Além disso, conforme as demandas de conflitos de longo prazo diminuem, mais oficiais do Exército escolhem cursar a pós-graduação em assuntos de gerenciamento e de negócios⁴. Ainda, o programa de aprendizado contínuo para oficiais-generais e integrantes do serviço executivo superior inclui breves seminários nas principais escolas de pós-graduação em Administração de Negócios.

O Modelo de Gerenciamento do Exército

Talvez mais incentivadora seja a aprovação, em novembro de 2015, da publicação do Regulamento do Exército 5-1, *Gerenciamento das Operações Empresariais do Exército (AR 5-1, Management of Army Business Operations)*, um modelo útil para a aplicação de técnicas gerenciais nas organizações do Exército⁵.

O Modelo Gerencial do Exército (AMF, na sigla em inglês) não é absoluto, nem imutável. Sem dúvida, mudará conforme o entendimento do que é necessário para alcançar sucesso progredir. Contudo, proporciona um modelo conceitual que se identifica com as melhores práticas de gerenciamento do Exército que, quando unidas com boa liderança, têm continuamente provado produzir melhores resultados.

Significativamente, o AMF não é apenas aplicável à força institucional. Os seus princípios, também, têm repetidamente provado o seu valor às formações operacionais. Hoje, os seis princípios do AMF, referenciados na Figura 1, são usados em muitas organizações do Exército, conduzindo a elevados níveis de desempenho. O que constitui esses princípios do AMF e quão úteis

foram para as organizações do Exército? O restante deste artigo abordará cada princípio para responder a essas perguntas.

Promover uma cultura que fomenta a liderança e o gerenciamento de excelência. Devido à sua grande influência, o primeiro princípio aborda, apropriadamente, a cultura. Para ser efetivamente empregados, os elementos de gerenciamento eficaz precisam ser valorizados pela cultura do Exército. No entanto, isso não é um atributo universalmente aceito no Exército hoje. Por exemplo, imagine qual seria a reação se um comandante de divisão, tentando elogiar um dos seus comandantes de batalhão, exclamasse publicamente, “Smith, você é a droga do melhor gerente desta divisão!” Como é que Smith iria se sentir? É provável que os outros comandantes de batalhão diriam silenciosamente a si mesmos, “Estou feliz que ele não tenha dito isso sobre mim?”

O impacto de tal aversão institucional a ser rotulado como um bom gerente ao invés de líder é evidente na pesquisa de opinião do Army Management Staff College, de 2016, anteriormente mencionada. Estudantes, com frequência, citam uma cultura que não valoriza o tino empresarial como a razão principal por que eles se sentiram despreparados profissionalmente para esse domínio⁶. Quais são algumas das manifestações tangíveis de uma cultura que não valoriza o gerenciamento em nosso Exército atual? Abaixo, discutiremos algumas delas.

A gestão de recursos é quase sempre reduzida a uma abordagem simples e muito despendiosa de “usar ou perder”. É geralmente desprezada como o domínio dos “contadores de centavos” e não é considerada uma alta prioridade entre as muitas responsabilidades de comando. Consequentemente, os assuntos de custo, planejamento organizacional, capacidades dos sistemas de informações e administração de desempenho não são considerados como “negócios do comandante” e são frequentemente rebaixados aos subcomandantes e aos oficiais administrativos.

Em contraste, no Quartel-General do Exército do Comando do Pacífico dos EUA (USARPAC) a liderança e o gerenciamento trabalham de comum acordo, e os resultados têm sido impressionantes. Sob a direção do comandante do USARPAC, o gerenciamento objetivo é enfatizado como uma valorosa característica de liderança e um elemento-chave na cultura de comando.

Uma técnica empregada efetivamente pelo USARPAC para incutir o gerenciamento no seu ambiente organizacional é uma reunião trimestral em todos os escalões para analisar, de modo abrangente, o progresso do comando face o seu plano estratégico. Segundo o Chefe do Estado-Maior, Gen Bda Chris Hughes, “Esse processo induz a comunicação, a colaboração e o pensamento crítico da organização.” Hughes continua, “O Gen Brooks desafia continuamente a sua equipe sênior a achar maneiras de conseguir mais com os seus esforços: nenhum novo início, apenas novos resultados”⁷. Da mesma forma, a mudança organizacional, programas de inovação e a institucionalização de uma “cultura de custos” — evidência de uma cultura que valoriza muito as práticas de gerenciamento — contam com uma alta prioridade no USARPAC.

Estabelecer uma visão e uma estratégia organizacional compartilhadas. Este princípio é fundamental. Apesar da reputação das Forças Armadas de serem mestras da arte estratégica, estratégias organizacionais para as operações de não contingência são frequentemente ausentes ou deficientes. A maioria dos comandantes militares está familiarizada com o processo de formular uma estratégia e planejar derrotar um adversário dentro de uma dada área de operações. Contudo, pode-se dizer, talvez uma tarefa mais difícil seja projetar uma estratégia plurianual que permita que a organização vença em um ambiente complexo e variável com várias partes interessadas, frequentemente com interesses concorrentes ou conflitantes. Por exemplo, considere o desafio envolvido em formular uma estratégia plurianual para o Comando de Recrutamento do Exército dos EUA para convencer cidadãos norte-americanos qualificados que devem alistar, em números suficientes para satisfazer as crescentes necessidades de mão-de-obra em meio às mudanças das condições sociais, econômicas e demográficas. Considerando que as habilidades necessárias para desenvolver tal quadro de referência são bastante diferentes da arte operacional normal, os comandantes militares geralmente são desafiados pela condução desse tipo de tarefa. No entanto, muitos são bem-sucedidos.

Um exemplo de sucesso organizacional é o Fort Stewart, na Geórgia, sede da 3ª Divisão de Infantaria. A instalação ganhou seis vezes o cobiçado prêmio de Comunidade de Excelência do Exército, um feito inédito, sendo o mais recente em 2015. Para conseguir



(Exército dos EUA)

Cel Evan Rentz (à direita), Comandante do Centro Médico do Exército Brooke, discute o desempenho do hospital com alguns integrantes da sua equipe de liderança. Como a maior instalação médica do Departamento de Defesa, Brooke se tornou um líder no Exército na avaliação e no gerenciamento de desempenho organizacional.

tal reconhecimento frente a forte concorrência, a cultura do Forte Stewart reconhece que o planejamento estratégico, a visão e o desenvolvimento de estratégia formam a base por tudo que é feito⁸. Ao manter unido um grupo diverso de organizações militares sediadas no Fort, representantes do alto escalão do Comando de Missão e as unidades de apoio da guarnição, o Comando do Forte Stewart efetivamente desenvolve uma visão compartilhada em que todos podem claramente ver os seus interesses representados.

O Cel Townley R. Hendrick, o Comandante da guarnição, observa, “O Forte Stewart e a Base Aérea do Exército Hunter operam usando o processo Tabela de Planejamento da Instalação (*Installation Planning Board — IPB*) para manter um foco estratégico, de longo prazo, nas necessidades da instalação. Essencial para a IPB bem-sucedida é a participação e a aceitação de todos os interessados que moram, trabalham, treinam e são desdobrados no e a partir do Forte Stewart e da Base Aérea do Exército Hunter, junto com a orientação e visão do Comandante Superior”⁹. O processo de planejamento estratégico do Forte é disciplinado e

reaplicável, e é uma “melhor prática” do Exército¹⁰.

Avaliar e comparar, constantemente, sua performance. Sem um meio de implantar e medir a execução, a melhor estratégia é apenas outro “livro bonito”. É por isso que este terceiro princípio é tão essencial e é vinculado inseparavelmente ao desenvolvimento da estratégia. Não se pode avaliar objetivamente uma estratégia que não contém metas e objetivos tangíveis. E, não se pode efetivamente melhorar o desempenho sem metas. Portanto, as melhores estratégias têm as suas avaliações construídas juntas, de uma maneira integrada.

As metas devem aderir aos princípios identificados no acrônimo SMART (*specific, measurable, achievable, results-focused e time-bound*), ou seja, devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, concentradas em resultados e limitadas pelo tempo¹¹. E, ao estabelecer metas e parâmetros associados, os chefes devem incluir algumas que são de “longo alcance”. Essas metas puxam inexoravelmente a organização a níveis de desempenho que, à primeira vista, talvez pareçam inalcançáveis.

Frequentemente, as organizações do Exército se esforçam com a criação de saldos positivos no conceito

SMART, estabelecendo tantos parâmetros que as avaliações se tornem paralisadas, ou colocando-os demasiadamente baixos para garantir que a meta possa ser atingida. As seções para avaliar o desempenho devem ser breves, assistidas por líderes-chave, contêm um equilíbrio de indicadores avançados e retardatários e concentradas nas ações e nas decisões necessárias para consertar as áreas de desempenho deficiente.

O Brooke Army Medical Center (BAMC, Centro Médico Brooke) na Base Conjunta San Antonio, no Texas, exemplifica a “melhor prática” do Exército nesse campo. Considere o número de medidas e metas

extraordinariamente sofisticada de avaliações, cada uma levando uma hora, ou menos. No mesmo dia de cada semana, o comandante se reúne com os chefes de departamento e, em sistema de rodízio, discute as áreas de importância organizacional. Por exemplo, na primeira terça-feira do mês, os indicadores dos recursos humanos, como situação dos prêmios, avaliações e medidas de administração de pessoal, são revisados. Na segunda terça-feira do mês, os indicadores operacionais, como o status das tarefas, tarefas de treinamento trimestrais, desdobramentos e prontidão por meio do sistema de preenchimento de vagas profissionais,



(Foto cortesia do Arsenal Watervliet)

Cel Lee Schiller Jr. (à esquerda) examina o progresso com sua equipe de comando durante uma reunião mensal de análise contínua de processo, no Arsenal Watervliet, Watervliet, Nova York, 3 Mar 16.

que são necessárias para gerenciar a maior centro de medicina no Departamento de Defesa. O Comando do BAMC precisa monitorar uma grande variedade de parâmetros, incluindo credenciamento médico, segurança, satisfação do paciente, qualidade e custo, além de todos os outros requisitos obrigatórios de uma organização do Exército. Sem um sistema para gerenciar e agir sobre essas avaliações, qualquer comandante rapidamente estaria inundado com dados e — nesse ambiente — não conseguiria reconhecer uma tendência declinante que pode ter consequências trágicas.

Para gerenciar esse fluxo de informações, a equipe de comando do BAMC desenvolveu uma rotina

são analisados. Na terceira terça-feira do mês, o plano de negócios é analisado e os departamentos clínicos dão um *briefing* sobre o seu desempenho comparando com os objetivos do plano de negócios e abordam ações que tomaram para corrigir quaisquer lacunas de desempenho.

Finalmente, na quarta terça-feira do mês, a qualidade é abordada. Os chefes de departamento provêm uma atualização sobre todos os principais eventos em andamento e as ações de controle de risco. Ao refletir sobre o sucesso do sistema, o comandante atual, Cel Evan Renz, observou, “Todas as reuniões são adaptadas para serem eficientes, utilizam ‘painéis’ para enfatizar apenas

as medidas relevantes em tempo real e permitem que os chefes voltem à sua missão em menos de uma hora”¹².

Otimizar seus processos e sistemas de apoio de tecnologia de informação. Este princípio concentra-se no melhoramento contínuo. Desde o grupo de combate de infantaria até o quadro de pessoal no Pentágono, todas as organizações são conduzidas por processos. Alguns desses processos são herdados dos nossos predecessores, enquanto outros são estabelecidos pelas políticas adotadas. Lamentavelmente, um processo é, às vezes, determinado para nós pelo velho adágio do Exército, “É assim que sempre foi feito aqui”. Independente das origens dos nossos processos de trabalho, a sua importância para a viabilidade de longo prazo do nosso Exército não pode ser minimizada. Afinal de contas, os processos organizacionais conduzem rotina diária, desde a encomenda de peças para um carro de combate Abrams até a determinação do vencedor de um contrato de vários bilhões de dólares para um novo sistema de armas.

Apesar dos processos organizacionais terem um papel tão importante em tudo que é feito no Exército, muitos são raramente examinados ou melhorados. Simplesmente, essa falta de atenção reduz a otimização da nossa eficiência e, por sua vez, nossa prontidão. Quanto maior for o tempo que um processo está em vigor, ou quanto maior for o tempo que a organização permite que um processo continue como está, mais difícil é para reconhecer as deficiências.

No arsenal mais antigo e continuamente ativo do Exército, o Watervliet Arsenal no interior do Estado de Nova York, a tirania de tempo não é parte do vocabulário de qualquer chefe. Hoje, esse arsenal possui um dos programas mais progressivos de melhoria contínua do Exército, apesar de ele estar em operação por mais de 202 anos. Tem o comprometimento de longo prazo de constantemente aumentar a eficiência da sua manufatura, e outros processos como o gerenciamento de habilidades, por meio de esforços Lean e Seis Sigma¹³.

O arsenal começa o ciclo com planejamento estratégico anual que determina os indicadores de desempenho essenciais e metas de desempenho para o ano vindouro. Para alinhar a melhoria contínua com o planejamento estratégico, os eventos de melhoramento do processo são planejados para apoiar à busca dessas metas. Cada mês, o comandante do arsenal, Cel Lee H. Schiller Jr., convoca seus subordinados e representantes

principais da força de trabalho para uma reunião ao redor de um quadro branco do tipo operacional, semelhante ao que se pode encontrar em um centro de operações no campo de batalha. Nesse quadro, discussões sinceras e entusiasmadas ocorrem relacionadas ao progresso que está sendo obtido para as mutuamente combinadas metas de melhoramento e, no final da reunião, todos saem como uma equipe com direção e prioridades comuns.

Um dos projetos de melhoria atual do arsenal que gerou bastante interesse é seu foco no desenvolvimento profissional da sua diversificada força de trabalho. “Temos estado muito agressivos em incorporar as metodologias Lean e Seis Sigma nas nossas operações”, Schiller disse. “Porém, como aumentamos esses esforços, ficou evidente que tínhamos uma deficiência no treinamento. Os chefes e a força de trabalho não estavam atingindo o alto nível de desempenho necessário para avançar o arsenal”. Isso se tornou um foco para o próximo evento de melhoria do processo. “O que aprendemos ao analisar o processo de desenvolvimento da força de trabalho é que muito da nossa ênfase estava em fazer com que nossa produção fosse mais eficiente e não nas pessoas”, Schiller disse. “Por mais difícil que foi alterar esse processo (desenvolvimento da força de trabalho), sabíamos que nossa capacidade de crescer dentro da base orgânica do Exército estava limitada, a não ser que mudássemos”¹⁴.

Da mesma forma, o Comando de Recrutamento do Exército dos EUA, em Forte Knox, proporciona um bom exemplo de uma organização que identificou que os seus sistemas de tecnologia de informação (TI) não conseguiam satisfazer as suas necessidades e tomou medidas visionárias para corrigir a situação. Os processos de recrutamento do Exército executados por um sistema de TI antiquado que não oferecia aos recrutadores e comandantes as ferramentas necessárias para cumprir as suas missões. Os vários formulários digitais de recrutamento não estavam integrados, exigindo log-in independentes, e uma conexão de rede privada virtual (*virtual private network* — VPN) precisava ser estabelecida para acessar informações rotineiras, a qual era muito difícil quando os recrutadores estavam fora dos seus postos.

O Comandante do Comando de Recrutamento, o então Gen Bda Allen Batschelet, levou tempo para

entender completamente o problema e, após isso, se reuniu o apoio externo necessário para colocar o comando no caminho para adquirir um sistema de relacionamento instituição-cliente no estado-da-arte da tecnologia. Com o mesmo sistema que empre-

Organizar para realizar seus objetivos. No ambiente empresarial, muitas empresas descobrem que precisam empreender uma mudança organizacional moderada, pelo menos, uma vez por ano e uma grande mudança a cada quatro ou cinco anos. No entanto, a ati-



(Kristen Schabert, Exército dos EUA)

Cerimônia de inauguração do Comando de Saúde de Bavária realizada em Vilseck, na Alemanha, 25 Set 15. A inauguração foi um resultado da maior reorganização do Comando Médico para conseguir uma organização mais equilibrada, ágil, integrada e melhor alinhada para aprimorar o apoio médico para a "Força 2025" e além, do Exército.

sas empregam para identificar novos clientes, o Comando de Recrutamento projetou a arquitetura para fazer com que o sistema de gerenciamento de relações com o cliente seja acessível por um computador do tipo tablet, sem a necessidade de estabelecer primeiro uma conexão com uma rede privada virtual (VPN)¹⁵. Embora a conversão total para o novo sistema leve anos, este é um primeiro passo sólido na direção certa.

Durante a adoção dessas mudanças, Batschelet observou, "Descobri que a coragem burocrática é mais rara do que a coragem no campo de batalha"¹⁶. O que insinuou foi como era difícil encontrar apoiadores dispostos a abreviar os controles de risco nos processos para facilitar a inovação. A implantação de um esforço significativo como esse é difícil e tipicamente não será bem-sucedido, sem o uso da liderança e do gerenciamento. Nesse caso, estavam presentes.

tude semelhante é muito menos frequente no Exército, talvez porque a autoridade para modificar a organização é reservada aos escalões superiores¹⁷. Contudo, difícil não é impossível, e comandantes precisam manter uma estimativa contínua de quão bem as suas organizações permanecem em condição de cumprir as suas missões com base tanto na eficácia quanto na eficiência. E, quando apropriado, precisam efetuar a mudança.

As divisões artificiais no processo de gerenciamento entre organizações, no conflito organizacional contínuo, na distribuição injusta da carga de trabalho e no tempo de ciclo excessivo envolvido no cumprimento do processo talvez sejam sinais que uma mudança estrutural é necessária. Essa avaliação vem naturalmente aos planejadores do Exército quando projetam uma organização de tarefas para uma dada operação ao conduzir uma análise de tropas para tarefas e ao alocar apropriadamente as forças.

A avaliação da necessidade de mudança permanente em uma situação de não combate, quando os integrantes têm se tornado muito acostumados à organização existente, é mais desafiadora e tipicamente encara bastante resistência. A reorganização ampla do Comando de Saúde (MEDCOM) do Exército, de cinco comandos de medicina para quatro comandos multifuncionais de saúde, integrando a medicina, a odontologia, saúde pública, Warrior Care [apoia os militares feridos e doentes a se reintegrarem na sociedade civil — N. do T.] e funções de transição, proporciona um bom exemplo de um comando reorganizando a si próprio para satisfazer as exigências de missão emergentes e o ambiente em mudança¹⁸.

Concebida pela Gen Div Patricia Horoho, Chefe de Saúde, a reorganização começou em 2015 com a intenção de alinhar o comando com as mudanças das necessidades do Exército e de prover um único ponto geográfico de responsabilidade para a prontidão de saúde em cada região, alinhado onde possível a um corpo de exército. Antes da reorganização, o MEDCOM tinha 20 quartéis-generais subordinados. Depois da mudança, havia 14, permitindo que o comando ficasse mais ágil e reativo.

Contudo, o cumprimento dessa reorganização necessária provou ser uma grande mudança administrativa e gerencial. A Chefe de Saúde não necessitou apenas obter a aprovação da alta hierarquia do Exército, bem como para conseguir um “sim” dos congressistas afetados, pois a proposta exigia várias coordenações com o estabelecimento de saúde do Departamento de Defesa. Apesar dessas dificuldades, o MEDCOM perseverou e hoje, devido aos seus esforços, o comando está bem no caminho de uma reorganização completa, com todos os seus benefícios antecipados¹⁹.

Rastrear os custos e tomar decisões influenciadas por recursos e risco. As organizações do Exército, em geral, controlam estreitamente as suas despesas para que não haja esbanjamento, mas tipicamente têm dificuldade em acompanhar os custos de todos os gastos, especialmente quando abrangem vários comandos. O foco na execução concentra-se no que permanece escrito no livro contábil, enquanto o enfoque no custo pode ajudar a medir e entender as consequências ou resultados obtidos pelo dinheiro gasto.

Considerando que empresas acompanham de perto os seus custos, elas operam até certo ponto com uma vantagem porque podem facilmente avaliar se uma dada despesa ou investimento faz sentido com base em seus parâmetros de margem de lucro. Um exemplo disso é a escolha da Apple de construir uma capa de iPhone de plástico ou de alumínio, que foi em parte baseada em uma análise extensiva de custo-benefício.

Em contrapartida, considerando que os investimentos do Exército não produzem lucros líquidos, e com tantos benefícios intangíveis que não podem ser calculados em dólares ou centavos, a determinação da relação custo-eficiência é um empreendimento muito mais desafiador. Se, como as empresas privadas, as organizações do Exército conhecessem o custo do ônus completo de muitos de nossos processos internos, como contratos de manutenção, processamento de formulários de licença ou de baixa e despesas da TI, é provável que mudanças ou decisões diferentes seriam adotadas.

Encorajadoramente, visando abordar o registro desses custos para aumentar a eficiência gerencial e reduzir as despesas desnecessárias, muitas áreas do Exército têm começado a apreciar a necessidade de um melhor rastreamento de custos.

A vanguarda dessa iniciativa é o esforço do Exército de registrar mais precisamente o custo de treinamento. Durante o período de cortes orçamentários em 2013, os altos escalões do Exército perceberam que os modelos de custos de treinamento (e.g., exercícios coletivos como tiro real de companhia) eram imprecisos, e que estimativas subjacentes não representavam as despesas reais. Desde então, o Comando do Exército autorizou uma série de exercícios pilotos liderada pela 3ª, 5ª e 7ª Seções do do Estado-Maior do Exército para refinar os procedimentos e modelos ao estudar o que as unidades operacionais realmente gastam para executar a estratégia de treinamento. A intenção é desenvolver métodos melhores e continuados para estimar o custo de treinamento e, assim, tomar decisões sobre adestramento baseadas em melhores informações.

Em fevereiro de 2016, o Brigadier General [Primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA — N. do T.] John Pete Johnson, que liderou o *briefing* inaugural para o programa piloto de custo

de treinamento aplicado à 3ª Brigada de Combate da 1ª Divisão de Cavalaria, explicou o valor da seguinte forma: “A gerencia dos nossos preciosos recursos de treinamento é trabalho do comandante, e esses programas pilotos são planejados para melhor facilitar esse papel essencial ao mesmo tempo que, também, permitem que o Exército se veja melhor”²⁰.

Geralmente, devido às pressões externas, certas organizações do Exército já se tornaram mestras da consciência de custo. O Centro de Provas Redstone (RTC, na sigla em inglês), no Alabama, do Comando de Provas e Avaliação é uma dessas organizações. Ao atuar em um ambiente muito competitivo, o RTC é responsável pelas provas de sistemas de aviação, mísseis e sensores; subsistemas; e componentes. Noventa e cinco por cento do seu financiamento advém de clientes externos, e esses têm outras opções. Se os custos do RTC crescerem, os clientes irão a outros lugares. O Comandante, Cel Pat Mason, relata que no passado o RTC não tinha uma ferramenta que permitisse entender os seus custos gerais indiretos, como TI, mão-de-obra e manutenção, porque todos estavam “agrupados em um pacote”²¹. Devido a essa deficiência, Mason implantou um sistema sofisticado de gerenciamento de custos para que ele e os seus subordinados possam entender o que gastam com categorias específicas, em tempo real.

Ao aproveitar a flexibilidade e o poder do General Fund Enterprise Business System, o sistema de financiamento de última geração do Exército, Mason estabeleceu “centros de custo” personalizados e “planos de estrutura do projeto”, permitindo transparência completa para o comando sobre estimativas e despesas atuais²². Isso capacitou o RTC a tomar decisões mais esclarecidas e baseadas em fatos. A precisão do RTC estende-se até para incluir militares completarem cartões de ponto para que o seu trabalho possa ser devidamente identificado e

categorizado. Essa visibilidade extraordinária facultou o RTC a rapidamente determinar que não precisava de quatro dos seus 70 helicópteros e de uma aparelhagem principal de provas. Ao entregar esses itens, o RTC reduziu os seus custos gerais indiretos, assim diminuindo a despesa dos seus clientes²³.

Embora a maioria das organizações do Exército não encare os mesmos desafios centrados no cliente como o RTC, o gerenciamento cuidadoso dos custos podem fazer com que qualquer organização seja mais eficiente e facilitar a tomada de decisões mais esclarecida. Com uma previsão de orçamento sombria no futuro próximo, a ameaça ainda iminente de cortes orçamentários e a incerteza de exigências de missões mundiais, o Exército enfrenta desafios sem precedentes de permanecer uma força forte e ágil.

Conclusão

Embora não seja uma panaceia, o fortalecimento do gerenciamento do Exército irá longe para otimizar a eficácia e a eficiência para cumprir a sua obrigação para com a Nação. Os princípios do Modelo Gerencial do Exército proporcionam as bases de uma abordagem estruturada e sistemática para gerenciar o Exército em geral, bem como os seus componentes individuais. Isso está sendo apoiado por um grande número de comandantes do Exército, tanto aqueles mencionados anteriormente quanto muitos outros, que estão empregando abordagens de gerenciamento efetivas e propositais para compelir o alto desempenho nas suas organizações. Eles demonstram que ao juntar os princípios do AMF com a liderança inspiradora, e os resultados são inevitavelmente organizações de alto desempenho, que são essenciais para cumprir a missão do Exército de lutar e vencer as guerras da Nação.

Army Strong!

[O lema atual do Exército dos EUA, significando “Mantenha um Exército Forte!” — N. do T.] ■

O Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA, é Diretor do Army Office of Business Transformation (Gabinete de Transformação de Negócios do Exército), responsável pela recomendação de medidas e a implantação de políticas para o Exército tornar-se mais eficiente nas suas práticas de negócios. É bacharel pelo College of William and Mary e mestre em Administração Pública pela Webster University. Suas designações anteriores incluem Diretor do Gabinete de Análise e Avaliação de Programas, do Comando do Exército; Subcomandante das Forças Norte-americanas no Iraque (Apoio); e Diretor de Desenvolvimento de Forças do Comando do Exército.

Referências

1. Richard A. Gabriel e Paul L. Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army* (New York: Hill and Wang, 1978), p. 20–21, proporciona uma boa discussão sobre a reação do Exército à percepção de ser demasiadamente gerenciado durante a Guerra do Vietnã.
2. Donn Starry, *Press On! Selected Works of General Donn A. Starry*, Volume 1, ed. Lewis Sorley (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, Combat Studies Institute, 2009), p. 538.
3. Brice H. Johnson, "It's Time to Rethink Business Training for the SES," website do Government Executive, 23 Feb. 2016, p. 1, acesso em: 19 abr. 2016, https://www.govexec.com/media/gbc/docs/pdfs_edit/022216kp1.pdf.
4. A Administração de Empresas é o título de pós-graduação mais comum possuído por oficiais do Exército, em 2016, com mais de 2.752 formados no assunto. David Martino, Human Resource Command (HRC), e-mail ao autor, análise do HRC, 17 mar. 2016.
5. Army Regulation 5-1, *Management of Army Business Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, November 2015).
6. Johnson, "It's Time to Rethink," p. 2.
7. Gen Bda, Chefe de Estado-Maior, Exército do Comando do Pacífico, e-mail ao autor, 28 fev. 2016.
8. "Fort Stewart-Hunter Army Airfield Wins Army Gold, Named Best Installation for Sixth Time," website do SavannahNow, 27 Apr. 2015, acesso em: 19 abr. 2016, <http://savannahnow.com/latest-news/2015-04-27/fort-stewart-hunter-army-airfield-wins-army-gold-named-best-installation>.
9. Cel Townley R. Hedrick, Forte Stewart, na Geórgia, Comandante de guarnição de área militar, e-mail ao autor, 3 mar. 2016.
10. Memorandum, Headquarters U.S. Army Garrison (USAG), Fort Stewart/Hunter Army Airfield, Fort Stewart, Georgia, USAG Fort Stewart and Hunter Army Airfield Army Communities of Excellence Commander's Narrative, sem data.
11. George T. Doran, "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives," *Management Review* 70 (1981): p. 35–36.
12. Cel Evan M. Rentz, Comandante do Centro de Medicina do Exército Brooke, conversa telefônica com o autor, 9 dez. 2015; Rentz, e-mail ao autor, 1 mar. 2016.
13. "What is Lean Six Sigma?" O website do Instituto Lean Seis Sigma, acesso em: 19 abr. 2016, <http://www.leansixsigmainstitute.org/#!what-is-lss/c18pr>. O Lean Seis Sigma é uma metodologia para melhorar a produtividade e a lucratividade. É descrito no website da organização: O Lean, desenvolvido pela Toyota, melhora a velocidade de serviço ou o tempo de processamento por meio da eliminação de desperdício em qualquer processo. O Seis Sigma, desenvolvido pela Motorola, melhora a qualidade de produtos e serviços ao eliminar a variabilidade. Trabalhando em conjunto, o Lean e Seis Sigma melhoram a velocidade e a qualidade de qualquer processo em qualquer indústria.
14. Visita pelo autor ao Arsenal Watervliet, Nova York, 10 fev. 2016; Cel Lee H. Schiller Jr., e-mail ao autor, 2 mar. 2016.
15. Gen Bda Allan Batschelet, e-mail ao autor, 23 abr. 2015.
16. Ibid.
17. Ann Gilley, *The Manager As Change Leader* (Westport, CT: Praeger, 2005), p. 4.
18. Regional Health Command-Central (Provisional) Public Affairs Office, "Regional Health Command-Central Attains Provisional Status," o website Army.mil, 19 Oct. 2015, acesso em: 19 abr. 2016, http://www.army.mil/article/157322/Regional_Health_Command_Central_attains_provisional_status/.
19. "MEDCOM Reorganization TDA Approval Decision Brief," apresentação de PowerPoint do U.S. Army Medical Command, 23 set. 2015.
20. O Gen (de uma estrela) J. Pete Johnson, e-mail ao autor, 9 mar. 2016.
21. Cel Patrick H. Mason, Comandante, do Centro de Provas Redstone, telefonema com o autor, 3 mar. 2016.
22. Program Executive Office (PEO) Enterprise Information Systems (EIS), "General Fund Enterprise Business Systems," website do PEO EIS, acesso em: 20 abr. 2016, <http://www.eis.army.mil/programs/gfebs>.
23. Mason, telefonema.



(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

Fuzileiros Navais observam aeronaves *F4U Corsair* do CFN proverem efetivo apoio aéreo aproximado nos arredores do Reservatório de Chosin, na Coreia, 06 Dez 50. Uma aeronave atravessa a fumaça que sobe de um ataque de *napalm* contra uma posição dos comunistas chineses.

Precedente e Justificativa para uma Aeronave de Ataque ao Solo de Asa Fixa no Exército

Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA

Um efetivo apoio aéreo aproximado (CAS, na sigla em inglês) depende da estreita cooperação entre unidades terrestres e aéreas, com base no entendimento mútuo e na proximidade, assim como no adestramento do piloto e nas características da aeronave. Apesar de repetidas previsões quanto à primazia unilateral do poder aéreo por muitos teóricos a partir da Primeira Guerra Mundial, as equipes ar-terra continuam a constituir o emprego mais efetivo de poder militar. A tecnologia, especificamente as armas de precisão e a furtividade (*stealth*), pode ter alterado a condução de campanhas aéreas, mas não “ocasionou a revolução frequentemente proclamada por muitos defensores do poder aéreo”¹.

A doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) reflete isso na Publicação de Referência Doutrinária 3-0, *Operações Terrestres Unificadas* (ADRP 3-0, *Unified Land Operations*)².

Significativamente, o Manual de Campanha 3-90.6, *Brigada de Combate* (FM 3-90.6, *Brigade Combat Team — BCT*), que descreve o emprego das unidades básicas de combate do Exército dos EUA, descreve o apoio aéreo aproximado como um requisito da Força: “[As BCT] cumprem suas missões por meio da integração das ações de elementos de manobra, artilharia de campanha, aviação, engenharia, defesa antiaérea e antimísseis, apoio aéreo aproximado e fogo naval”³.

Em Defesa de um Apoio Aéreo Aproximado Orgânico para o Exército

Ainda que seus helicópteros orgânicos sejam fundamentais para as operações, o Exército precisa do apoio aéreo aproximado, ou seja, aeronaves de asa fixa, para desempenhar seu papel principal. Portanto, diante do esforço concentrado da Força Aérea dos EUA em

reduzir o apoio aéreo aproximado para atender a outras prioridades orçamentárias e considerando o fato de que ele é vital para a manobra de armas combinadas, o Exército deve proteger suas necessidades nessa área por meio do desenvolvimento de seus próprios meios orgânicos para reforçar o apoio aéreo aproximado da Força Aérea dos EUA.

Enquanto o Exército dos EUA considera o apoio aéreo aproximado algo vital para suas operações de ar-

mas combinadas, a Força Aérea dos EUA o enxerga como uma missão de alto risco e pouco benéfico. Esse risco “constitui, muitas vezes, um preço dúbio pelos danos infligidos, o que faz a interdição, pelo prisma da Força Aérea, parecer mais proveitosa que o apoio aproximado”⁴. A ambivalência da Força Aérea dos EUA em relação ao apoio aéreo aproximado gira em torno de preocupações quanto à “eficácia de empregar valiosas sortidas aéreas contra objetivos dispersos próximos ou misturados

a tropas amigas, onde haja um grande risco de fratricídio”⁵. Essa ótica permeia a Força Aérea dos EUA desde os anos 30, quando a Air Corps Tactical School (Escola Tática do Corpo de Aviação) criou e promoveu um foco institucional no bombardeio e na interdição — ambos os quais exigiam uma força aérea independente.

Esse foco institucional foi reforçado após a Segunda Guerra Mundial, quando a Força Aérea dos EUA se tornou uma Força separada, sendo consolidado pelo Acordo Johnson-McConnell, de 1966, que conferiu ao Exército controle sobre os helicópteros táticos, enquanto a Força Aérea detinha todas as aeronaves de ataque de asa fixa⁶. Assim, o Exército dos EUA hoje depende quase exclusivamente da Força Aérea para o apoio aéreo aproximado de asa fixa.

Contudo, a utilização de meios não orgânicos para funções essenciais viola o princípio da unidade de comando, fazendo com que o apoio aéreo aproximado



(Imagem cedida por Wikimedia Commons)

Um caça-bombardeiro F4U-4B Corsair do CFN dos EUA recebe uma última vistória de seu armamento de bombas e foguetes de 5 polegadas antes de ser lançado do USS Sicily (CVE-118) para um ataque contra as forças inimigas na Coreia no outono de 1950.

seja executado por aeronaves projetadas, primordialmente, para outras missões. Esse não é, de modo algum, um fenômeno recente. Desde o advento do jato, a Força Aérea se comprometeu com o conceito de aeronaves de múltiplo emprego (*Multirole Aircraft — MRA*). Focalizados na tecnologia como um fim, e não como um meio, os programas da Força Aérea dos EUA vaticinam, constantemente, que novas tecnologias reduzirão quaisquer lacunas de capacidade. Contudo, as MRA exemplificam as características negativas do *design* de equipamentos militares norte-americanos ao apresentarem uma elevada relação custo-capacidade e um baixo desempenho geral de missões vitais. Costumam ser maiores que o necessário, excessivamente complexas e de alto custo. Em suma, quando se tenta fazer tudo bem feito, algumas coisas acabam saindo errado. O resultado é o desperdício de tempo, esforço e dinheiro na busca de milagres que resolvam tudo.

Além disso, as aeronaves de múltiplo emprego e alta tecnologia custam, invariavelmente, mais do que as que elas visam a substituir. Apesar de projeções de baixo custo e economia devido a avanços tecnológicos, as aeronaves conjuntas/MRA quase sempre custam mais, fazem menos e resultam na aquisição de um número menor do que o originalmente previsto⁷. O resultado, muitas vezes, são “elefantes brancos de alta tecnologia caros e frágeis”, que só apresentam melhor desempenho em circunstâncias como às dos testes, diferentes e não representativas dos ambientes de combate⁸.

O *F-35* representa a versão atual desse processo. Os críticos alegam que ele apresenta um custo excessivamente alto e não pode suplantar o apoio aéreo aproximado de um *A-10 Thunderbolt II*. Seus defensores sustentam que ele não é um substituto para o *A-10 Thunderbolt II*, mas pode desempenhar várias missões — incluindo a interdição contra sistemas integrados de defesa antiaérea com tecnologia de ponta e o combate ar-ar —, todas igualmente bem. O que esses defensores do *F-35* não entendem é que a combinação dessas



(Foto do Cabo Brett Clashman, Força Aérea dos EUA)

Um *A-10 Thunderbolt II* da U.S. Air Force Weapons School dispara um míssil *AGM-65 Maverick* durante uma missão de adestramento em apoio aéreo aproximado sobre o Campo de Teste e Treinamento de Nevada, Base Aérea de Nellis, 23 Set 11. Os cortes orçamentários ameaçaram cancelar o programa do *A-10 Thunderbolt II*.

missões relacionadas diminui o desempenho em todas elas, independentemente de quantos recursos impressionantes de tecnologia seus projetistas colocarem na aeronave. As MRA podem causar uma boa impressão em *briefings*, mas projetá-las para empregos múltiplos e quase separados desde o início resulta, inevitavelmente, em aeronaves com um fraco desempenho. Além disso, tripulações adestradas para diversas missões inevitavelmente executarão algumas melhor que outras. Considerando as preferências históricas e institucionais da Força Aérea dos EUA, assim como suas missões mais amplas, o apoio aéreo aproximado fornecido ao Exército sofrerá em termos qualitativos e quantitativos.

Essa situação continuará a agravar-se, à medida que as pressões advindas de cortes orçamentários, dos custos crescentes das aeronaves e da necessidade de substituir aeronaves mais antigas coincidirem. Aeronaves como o *F-16* e o *F-15* estão chegando, rapidamente, ao fim de sua vida útil, obrigando a Força a colocar o *F-35* em operação, independentemente de seus problemas⁹. Esses fatos colocam o Exército dos EUA em uma posição difícil: necessitando do apoio aéreo aproximado sem ter a capacidade orgânica, ao mesmo tempo que depende de outra Força Singular para desempenhar a missão com aeronaves projetadas para outras finalidades.

O custo da aeronave deve ser mensurado em relação à sua capacidade e à quantidade produzida. Algo



(Foto de John Voo, Flickr)

Uma aeronave como o avião de ataque leve *Beechcraft AT-6* pode fornecer ao Exército dos EUA uma plataforma econômica e extremamente capaz, para reforçar suas necessidades de apoio aéreo aproximado. A aeronave pode transportar uma grande variedade de munições dos EUA e da OTAN.

particularmente significativo é o custo marginal de cada aeronave em relação à que a precedeu. Com apenas duas exceções, desde os anos 50 (*A-10 Thunderbolt II* e *F-16*), os custos marginais ultrapassaram 200%. Esse é um fato desagradável para as MRA. Ironicamente, esses aumentos de custo resultaram em uma quantidade menor de aeronaves sendo produzidas e em um desempenho relativamente fraco, quando comparadas a aeronaves de finalidade única. Por outro lado, há uma infinidade de exemplos de aeronaves que foram projetadas para uma missão específica, mas que acabaram apresentando um bom desempenho em várias missões. Vale considerar o *P-51 Mustang*, que dominou os céus da Europa durante a Segunda Guerra Mundial como um caça, caça-bombardeiro e aeronave de reconhecimento, apenas para sair do armazenamento durante a Guerra da Coreia — quando os jatos da Força Aérea dos EUA executaram mal o apoio aéreo aproximado — como o *F-51*¹⁰.

Obstáculos ao Apoio Aéreo Aproximado do Exército

A atual doutrina e pensamento organizacional do Exército dos EUA impossibilitam que sua Aviação utilize aeronaves de ataque de asa fixa. Além disso, não lhe é permitido possuí-las, pelo menos no papel. Contudo, isso não impediu que a Força operasse sistemas aéreos não tripulados armados de asa fixa de quase todos os tipos. Essas plataformas são lançadas e operadas por

unidades do Exército no espaço aéreo controlado pela Força Aérea sem problemas. Além disso, os helicópteros do Exército dos EUA operam, rotineiramente, com os controladores terrestres e aéreos da Força Aérea sem problemas, muitas vezes acima da altitude de coordenação. Assim, haveria alguma diferença em relação a uma aeronave de ataque de asa fixa do Exército que executasse as mesmas tarefas?

No nível tático, o Exército dos EUA requer uma aeronave capaz de preencher a lacuna de capacidade entre seus helicópteros e os jatos da Força Aérea. As aeronaves de asa fixa oferecem grandes vantagens em relação aos helicópteros em termos de velocidade, autonomia de voo (*loiter time*) e custo. Assim, considerando a aversão histórica da Força Aérea dos EUA ao apoio aéreo aproximado e as atuais restrições orçamentárias, exacerbadas pela perda iminente de suas capacidades com a retirada de serviço do *A-10 Thunderbolt II*, o Exército precisará de uma nova abordagem, para continuar a obter o apoio aéreo aproximado para as forças terrestres no futuro. Em suma, se o apoio aéreo aproximado é um componente essencial da manobra de armas combinadas — o que é o caso, segundo a Doutrina do Exército dos EUA —, a Força deveria ter aeronaves de ataque de asa fixa orgânicas, a fim de proporcionar o amplo espectro do apoio aéreo.

Além disso, a entrada em serviço dessas aeronaves permitiria que a Força Aérea dos EUA se concentrasse

em suas missões mais amplas e consideradas preferíveis institucionalmente, como Superioridade Aérea/Interdição/Ataque Global. Uma aeronave de ataque de asa fixa própria ampliaria as capacidades do Exército contra ameaças menos avançadas, permitindo que a Força Aérea se concentrasse em ambientes com elevado nível de ameaças. Esse é o cenário de alto risco e baixa probabilidade que determina o *design* de aeronaves da Força Aérea dos EUA. Em consequência, somente o *A-10 Thunderbolt II* (sendo retirado de serviço) e o *AC-130* (limitado) são projetados expressamente para o apoio aéreo aproximado. As demais aeronaves da Força Aérea dos EUA não são projetadas para o apoio aéreo aproximado, nem econômicas nessa função.

Uma aeronave de asa fixa para o apoio aéreo aproximado do Exército não teria essas limitações. Ironicamente, embora constitua uma ameaça, o cenário de alta tecnologia da Força Aérea dos EUA não representa a maioria esmagadora dos conflitos dos EUA. Em outras palavras, uma aeronave do Exército seria uma solução “80%” para 95% dos casos. As MRA da Força Aérea são uma solução “100%” para 5% das vezes.

O Terceiro Exército e o XIX Comando Aerotático

Embora indesejável, a redução da capacidade de apoio aéreo aproximado da Força Aérea dos EUA — em virtude da já mencionada redução geral da quantidade e do alto custo de novas aeronaves que não foram desenvolvidas especificamente para esse fim — não é algo sem precedentes. Após reconhecer a efetividade das forças aerotáticas durante a Segunda Guerra

Mundial, a Força Aérea dos EUA começou a desconsiderar o apoio às forças terrestres em prol de missões de ataques (nucleares) estratégicos. Uma consequência foi o fato de que os comandantes das forças terrestres do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA ficaram insatisfeitos com o apoio aéreo aproximado fornecido pela Força Aérea. Na

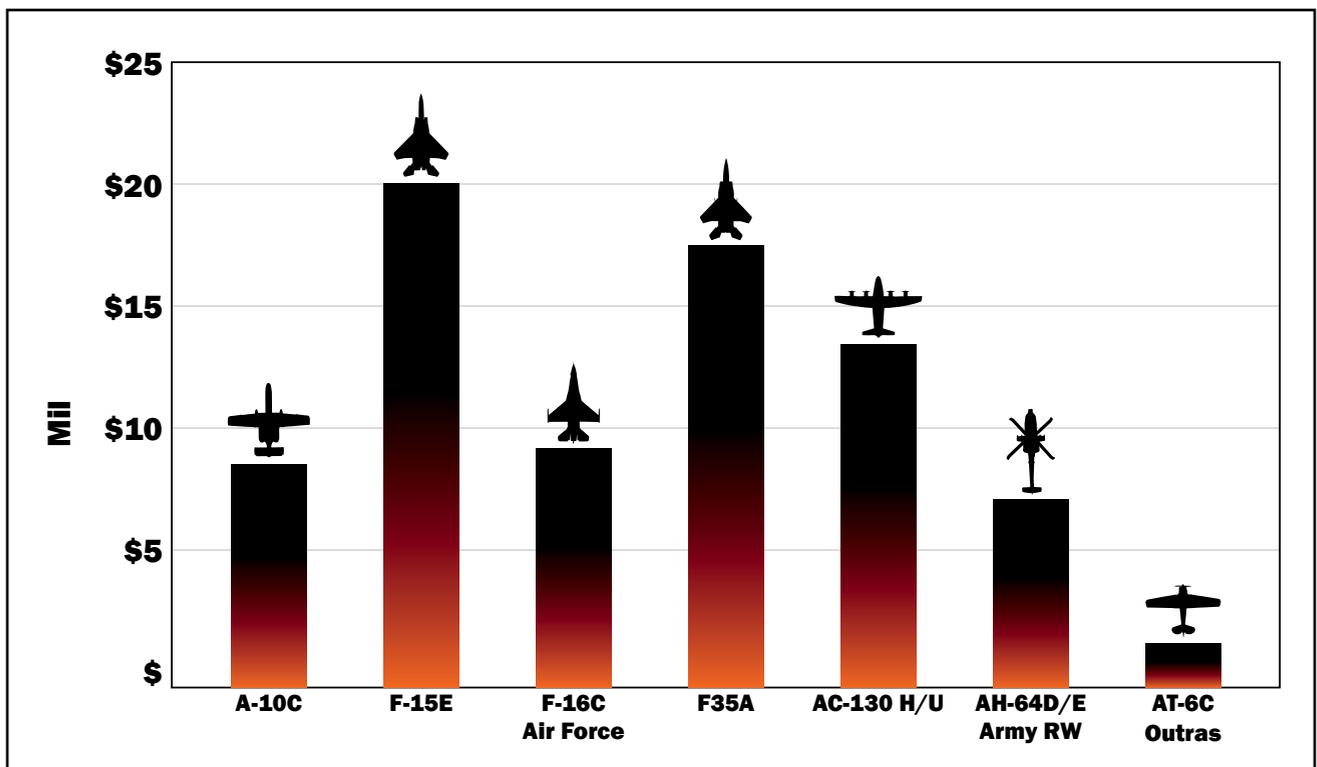
Coreia, o comandante do X Corpo de Exército norte-americano, Gen Div Ned Almond, criticou ferozmente o apoio aéreo aproximado da Força Aérea, em comparação ao que ele considerava um excelente apoio aéreo aproximado por parte do Corpo de Fuzileiros Navais¹¹. Os problemas de coordenação e desempenho foram corrigidos mais tarde, quando a Força Aérea dos EUA colocou os controladores em posições avançadas e empregou aeronaves não a jato para o apoio aéreo aproximado¹². Contudo, a situação se repetiu no início da Guerra do Vietnã, que depois assistiu ao surgimento de plataformas como a canhoneira



(Imagem cedida pela Força Aérea dos EUA)
Gen George S. Patton e Gen Otto P. Weyland, 1944, em Nancy, França, onde os comandos do Terceiro Exército e do XIX Comando Aerotático estavam estacionados.

aérea (*gunship*) *AC-47* e o *OV-10 Bronco* e, mais significativamente, à memorável chegada do helicóptero. Na Coreia, no Vietnã e, em menor medida, no Iraque e no Afeganistão, a Força Aérea foi obrigada a adotar procedimentos e aeronaves que não lhe agradavam muito, como *A-10*, *AC-130* e *OV-10*. Ao chegar 1991, o surgimento da Aviação do Exército mitigou boa parte do conflito entre ele e a Força Aérea, embora se limitasse a helicópteros. Isso gerou uma significativa lacuna de capacidade.

A história oferece um exemplo de efetiva cooperação entre o Exército e a Força Aérea no norte da Europa, durante a Segunda Guerra Mundial. Com base no entendimento mútuo e grande proximidade,



(Fonte: veja a referência 28)

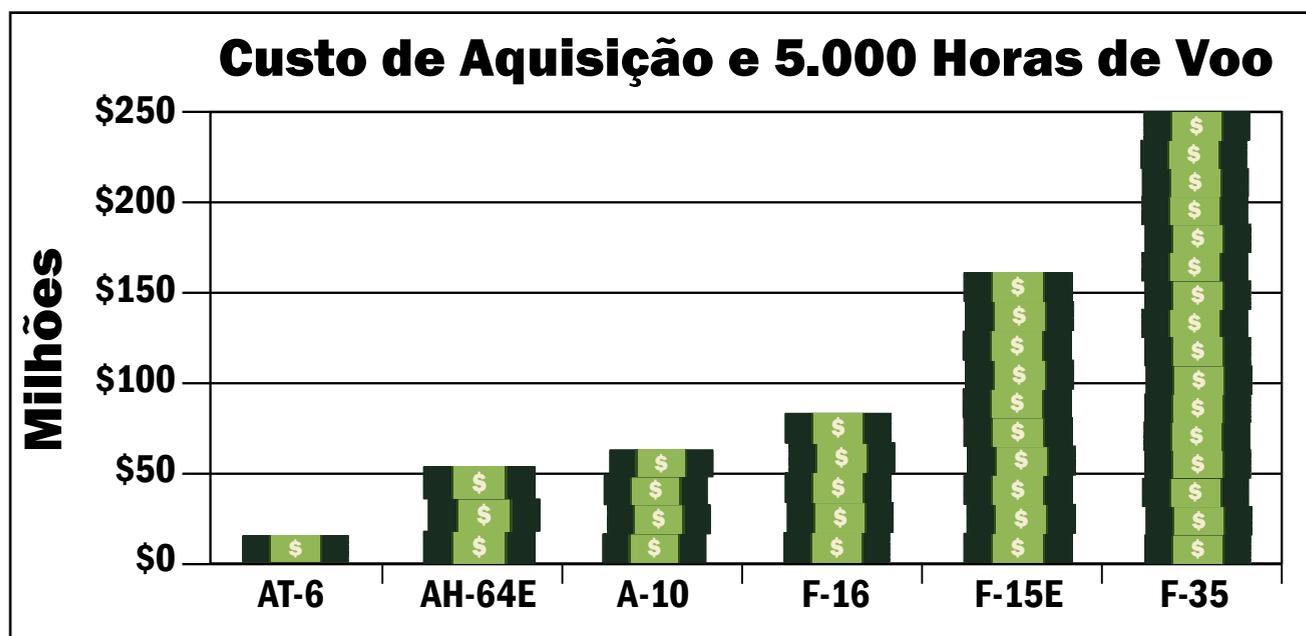
Figura 1 – Custo Operacional por Hora de Várias Aeronaves de Ataque

o Terceiro Exército do Gen George Patton e o XIX Comando Aerotático (*Tactical Air Command* — TAC) do Gen Otto Weyland adotaram uma estreita cooperação, formando uma equipe capaz. Embora alguns oficiais da Força Aérea (Corpo de Aviação do Exército à época) utilizassem a doutrina para exigir paridade com as forças terrestres, para Weyland, ela representava apenas um ponto de partida para a criação de soluções adequadas a cada situação¹³. Weyland acolheu seu papel de “especialista em poder aéreo tático”¹⁴. Passara a maior parte de sua carreira em operações táticas e, por isso, entendia as “forças terrestres de trás para frente”¹⁵.

Para apoiar Patton, “Weyland jogou fora o livro sobre poder aéreo, descentralizando as operações, delegando o comando [e] dispersando os meios conforme a situação exigia”¹⁶. À medida que o Terceiro Exército avançou, Weyland deslocou seu comando frequentemente para acompanhá-lo. Em um determinado momento no final de agosto de 1944, o XIX TAC tinha quatro elementos separados espalhados no norte da França, a fim de coordenar suas unidades subordinadas, que operavam a partir de uma dezena de campos

de pouso diferentes¹⁷. Naquele mês, o XIX TAC se deslocou sete vezes, totalizando cerca de 400 quilômetros¹⁸. Os movimentos frequentes demonstraram que Weyland sabia que seu comando precisava estar próximo ao comandante das forças terrestres para facilitar a estreita cooperação e o entendimento mútuo entre as unidades terrestres e as unidades aéreas.

Devido à estreita cooperação entre o Terceiro Exército e o XIX TAC, os procedimentos para solicitar e controlar o apoio aéreo foram otimizados e integrados nas operações¹⁹. Weyland destacou pilotos para acompanhar cada comandante de coluna blindada e “assessorá-lo quanto às capacidades aéreas e ao modo de trazer as aeronaves até seus objetivos”²⁰. Devido a essa ênfase na comunicação pessoal e na grande proximidade aos estados-maiores das manobras, as unidades aéreas e terrestres coordenaram suas ações efetivamente. Quando a cooperação ar-terra norte-americana melhorou rapidamente, um comandante de divisão da Wehrmacht caracterizou, amargamente, o emprego de aeronaves táticas e artilharia dos EUA como “excelentes”²¹. Por causa da perseguição incansável dos caças-bombardeiros, muitos militares



(Fonte: veja a referência 28)

**Figura 2 – Custos Totais de Propriedade por Aeronave
(valores em dólares de 2014)**

alemães desenvolveram o que denominaram “olhar alemão”: a cabeça virada para o céu à procura do próximo caça-bombardeiro se aproximando para o ataque²².

A grande proximidade entre os comandos do XIX TAC e do Terceiro Exército também permitiram o aprimoramento, de baixo para cima, dos planos operacionais, assim como relacionamentos habituais entre as unidades aéreas e terrestres abaixo dos escalões de comando, muitas vezes até o escalão de regimento (brigada). Além disso, da mesma forma que a atual Brigada de Aviação de Combate (*Combat Aviation Brigade* — CAB) do Exército dos EUA e diferentemente da atual doutrina da Força Aérea dos EUA, as operações do TAC eram “planejadas, discutidas e organizadas em conjunto”²³.

Uma Comparação com a Aviação do Exército

A efetividade demonstrada pelo Terceiro Exército e pelo XIX TAC estabeleceu o precedente para a atual CAB, que oferece um grau semelhante de apoio e integração com as unidades terrestres. Em virtude da cadeia de comando orgânica, grande proximidade e entendimento mútuo possibilitados pela atual organização de tarefas da CAB divisionária do Exército, os pilotos do Exército estão

aptos a adaptar e empregar o poder aéreo da forma mais adequada às necessidades da força terrestre.

Uma comparação entre as missões doutrinárias e modos de organização do TAC e da CAB ilustra as semelhanças. Embora suas organizações sejam diferentes em escala e escopo, sua relação e cooperação com as forças terrestres são muito semelhantes²⁴. Com efeito, a CAB desempenha missões além do ataque e do reconhecimento, como movimento aéreo, assalto aéreo e evacuação aeromédica.

Quanto ao apoio aéreo, a CAB utiliza procedimentos semelhantes aos empregados pelo TAC. Sua grande proximidade e seu relacionamento de trabalho constante com as unidades terrestres promovem a unidade de comando e um entendimento comum sobre o ambiente operacional, já que a CAB está, simplesmente, mais próxima do local necessário. Como os helicópteros do Exército não requerem locais especialmente preparados ou longas pistas, podem ser colocados em posições avançadas, junto às unidades terrestres. Contudo, a Força Aérea dos EUA, com poucas exceções, não coloca aeronaves em posições avançadas em locais inóspitos desde a Coreia. Embora as aeronaves da Força Aérea possam, até certo ponto, mitigar a distância por meio da velocidade, nada é tão efetivo para gerar a consciência situacional quanto a proximidade aos

acontecimentos. Por operarem em posições avançadas, as aeronaves do Exército apresentam essa qualidade intrinsecamente, além de características tradicionais do poder aéreo, como flexibilidade, agilidade e poder de fogo. Em consequência, a organização e estruturas operacionais da Aviação do Exército poderiam, facilmente, comportar uma aeronave de ataque de asa fixa.

Superioridade Aérea com Redução de Custos

Além de sua aversão institucional e do crescente custo das aeronaves, um outro fator decerto limitará o apoio aéreo aproximado da Força Aérea dos EUA: a falta de cooperação entre as Forças Singulares. Por ela ter demonstrado, continuamente, considerar o apoio aéreo aproximado como uma “missão de menor prioridade ou um emprego menos efetivo do poder aéreo que a interdição ou bombardeio estratégico”, o Exército dos EUA não se empenha muito em conduzir esse adestramento específico com os esquadrões da Força Aérea, enquanto ela dedica seus pilotos a outras missões primeiro, presumindo que possa conduzir o apoio aéreo aproximado quando houver necessidade²⁵. A retirada de serviço do *A-10 Thunderbolt II*, a introdução do *F-35* e os cortes orçamentários iminentes agravarão essa situação. Embora as operações conjuntas ao longo dos últimos dez anos tenham reduzido, em parte, essa deficiência — os esquadrões de ligação da Força Aérea dos EUA não são posicionados juntamente com as divisões do Exército —, ela sempre existirá entre as diferentes Forças Singulares.

Uma dependência do Exército em relação ao apoio aéreo aproximado da Força Aérea dos EUA contradiz vários princípios de guerra; mais especificamente, a unidade de comando. O comandante que execute uma missão precisa controlar todas as ferramentas diretamente necessárias para o êxito. No nível tático, isso implica controle. Para que o Exército dos EUA seja “decisivo” em operações terrestres, não deve restringir seus meios artificialmente. Já que sua doutrina reconhece a necessidade do apoio aéreo aproximado de asa fixa, além de sua Aviação, o Exército deve, então, possuir e



(Imagem cedida pelo CFN dos EUA)

Uma equipe de observadores aéreos do CFN dos EUA guia uma de suas aeronaves *Corsair* para um ataque contra uma elevação controlada pelo inimigo durante a Guerra da Coreia (por volta de 1950). As aeronaves foram elogiadas pelos soldados e fuzileiros navais por seus ataques de precisão contra os objetivos e seu apoio aéreo extremamente aproximado às unidades avançadas.

controlar os meios para a missão. O Exército precisa de uma aeronave projetada para a missão de apoio aéreo aproximado descrita como essencial em sua doutrina.

Uma Solução de Apoio Aéreo Aproximado do Exército

As aeronaves turboélicas modernas oferecem uma solução para preencher a lacuna de capacidade descrita anteriormente, ao oferecer a combinação ideal de custo e capacidades. Os turboélicas como o *Beechcraft AT-6* são velozes o suficiente para atravessarem rapidamente um teatro de operações, mas operam com velocidades menores, propícias à aquisição de alvos durante longos períodos, após alcançarem o objetivo. Também contam com a instrumentação e os sensores modernos vistos em aeronaves avançadas e empregam armas de precisão

comuns, como o míssil *AGM-114 Hellfire* e as bombas guiadas por GPS da série *GBU*²⁶. Além disso, os turboélices apresentam uma autonomia de voo de mais de cinco horas, capacidade de pouso em pistas curtas ou de terra e fogos de precisão. Em comparação aos jatos da Força Aérea e aos helicópteros do Exército, os turboélices apresentam um baixo custo. Um esquadrão inteiro de 24 aeronaves *AT-6*, por exemplo, custaria menos que um único *F-35A* ou um pouco mais que dois *F-15E*.

Em uma única missão de três horas, típica das conduzidas no Iraque e no Afeganistão, um turboélice do Exército economiza quase US\$ 18 mil em relação a um helicóptero *AH-64E* do Exército e quase US\$ 88 mil em relação ao *F-35A*. Os turboélices de ataque leve podem desempenhar a missão de “porta-bombas” que o Exército dos EUA necessita²⁷. As figuras 1 e 2 demonstram a economia oferecida por esses tipos de aeronave²⁸.

Condições nas quais o Apoio Aéreo Aproximado Opera

Até mesmo em situações com uma significativa ameaça de defesa antiaérea ou aeronaves inimigas, que é a principal responsabilidade tática da Força Aérea dos EUA, sua doutrina de apoio aéreo aproximado pressupõe que a superioridade aérea seja um pré-requisito para conduzir as operações²⁹. Da mesma forma, a óbvia vulnerabilidade das aeronaves de apoio aéreo aproximado do Exército a aeronaves inimigas não neutralizadas também precisa pressupor a superioridade aérea como um pré-requisito para o êxito no apoio às tropas terrestres. Essa premissa leva em consideração uma aeronave projetada especificamente para o apoio aéreo aproximado, sacrificando, racionalmente, outras características, como a capacidade de sobrevivência ar-ar. Um fator que advém dessas condições é o fato de que, embora a tecnologia seja importante, a efetividade do apoio aéreo aproximado depende menos da “caixa” — ou seja, da aeronave e sua tecnologia — do que do “homem na caixa”³⁰.

Além disso, as características da aeronave são importantes. Essas características, do ponto de vista do comandante das forças terrestres, são constantes ao longo da história, da Segunda Guerra Mundial e do Vietnã ao Iraque e Afeganistão. As características

desejáveis para uma aeronave que forneça apoio aéreo aproximado às tropas terrestres são autonomia, agilidade, precisão, consciência situacional, sobrevivência e comunicações ar-terra efetivas.

O Apoio Aéreo Aproximado do Exército Fornece Continuidade durante o Contato

Considerando que a superioridade aérea é um pré-requisito indiscutível para as operações e que a Força Aérea dos EUA prefere a interdição ao apoio aéreo aproximado, o número de suas sortidas de apoio aéreo aproximado disponíveis será reduzido à medida que sua frota diminuir. Isso pode levar a uma situação em que as MRA fiquem sobrecarregadas, alternando entre tipos bastante diferentes de missão, o que as impedirá de concentrar-se em missões específicas e no relacionamento estreito que o apoio aéreo aproximado requer. Isso pode levar a um aumento do risco de fratricídio para as forças terrestres durante missões de apoio aéreo aproximado, conforme exemplificado por um incidente recente no Afeganistão.

Em 09 Jun 14, um bombardeiro B-1B da Força Aérea dos EUA lançou duas bombas guiadas por GPS de 500 lb (227 kg) em um grupo de Forças Especiais do Exército que trabalhava com forças de segurança afegãs, matando cinco pessoas³¹. Vários erros cometidos pela tripulação da aeronave e pelo elemento terrestre contribuíram para as mortes no terreno, todos os quais são historicamente característicos do apoio aéreo aproximado: o controlador não estava familiarizado com o ambiente operacional; a tripulação não conseguiu adquirir, visualmente, as posições amigas ou inimigas a partir de 12 mil pés de altitude; e a equipe ar-terra não conhecia as capacidades e limitações dos equipamentos de visada de alvos e sinalização. Como a tripulação da aeronave acreditava poder identificar as luzes estroboscópicas das forças amigas, a equipe ar-terra “deixou, coletivamente, de executar os princípios básicos efetivamente, o que resultou em uma deficiente consciência situacional e uma inadequada identificação de alvos”³². Infelizmente, quando se trata do apoio aéreo aproximado, esse tipo de incidente trágico é bastante comum.

Recomendações

O Exército dos EUA requer uma aeronave sob seu controle direto que seja projetada para o apoio aéreo

aproximado. Como observado em um relatório do X Corpo de Exército em 1950: “É axiomático que qualquer arma de guerra seja mais bem adequada à finalidade para a qual tenha sido produzida”³³. A tecnologia não pode resolver esses dilemas; pode apenas fornecer ferramentas de aprimoramento. Contudo, há um ponto de rendimento decrescente: “Quando se comparam os caças-bombardeiros de ambos os períodos, constata-se que um *Stuka* era tão capaz de destruir um carro de combate da Segunda Guerra Mundial quanto um *A-10 Thunderbolt II* (“*Warthog*”) em relação aos carros de combate atuais. Da mesma forma, os *P-47* em 1944-1945 não conduziram uma quantidade muito maior de sortidas para destruir uma ponte ou atingir uma locomotiva que um *F-16* seis décadas e meia depois”³⁴. Contudo, o custo de um *F-16* atualmente é de uma ordem de grandeza bem maior que o das aeronaves que executaram, efetivamente, aquelas missões anteriormente³⁵.

Em consequência, o apoio aéreo aproximado é uma necessidade que o Exército dos EUA precisa desenvolver organicamente, já que as Forças Singulares não podem superar “as barreiras que impedem que as tropas recebam o adestramento realista e padronizado” necessário³⁶. Atualmente, as MRA proveem apenas algumas das capacidades que as forças terrestres necessitam. É verdade que os jatos podem responder rapidamente, transportar uma quantidade considerável de material bélico e apresentar capacidade de sobrevivência contra ameaças de alta e baixa ordem. Por outro lado, a distância entre

as unidades aéreas e terrestres e a velocidade dos jatos requerem procedimentos de emprego relativamente restritivos, em comparação aos métodos flexíveis e menos formais utilizados pela Aviação do Exército³⁷.

O Exército deve preencher a lacuna entre seus helicópteros e o apoio aéreo aproximado da Força Aérea dos EUA com suas próprias aeronaves de ataque de asa fixa. O melhor local para uma aeronave turboélice parece ser a CAB. A colocação desse tipo de aeronave em serviço reforçaria o apoio aéreo aproximado da Força Aérea, proporcionando ao Exército uma plataforma de ataque ágil e capaz, a um custo relativamente baixo. Essa transição permitiria que a CAB apoiasse os esforços conjuntos, caso o Exército passasse o excesso de sortidas ao comandante das forças conjuntas da mesma forma que a aviação do Corpo de Fuzileiros Navais³⁸.

Na falta de alocações significativas da Força Aérea dos EUA durante operações ativas, os comandantes do Exército recorrerão aos meios de aviação orgânicos que estiverem à sua disposição, os quais, na atualidade, são, primordialmente, os helicópteros da Aviação do Exército. Contudo, os comandantes do Exército dos EUA precisam da capacidade e flexibilidade proporcionadas pelas aeronaves de asa fixa, como velocidade, autonomia e sobrevivência baseada em altitude. Além disso, o componente institucional do Exército apreciará o baixo custo de aquisição e operação de tal aeronave. Conjugando as vantagens de um turboélice de asa fixa com a capacidade comprovada dos helicópteros do Exército é a solução ideal. ■

O Major John Q. Bolton é aluno do Instituto de Idiomas do Departamento de Defesa em Monterey (de chinês), como bolsista da Fundação Olmsted. Foi, anteriormente, aluno do U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) no Forte Leavenworth, onde foi agraciado com o Prêmio George C. Marshall. Concluiu o bacharelado em Engenharia Mecânica pela Academia Militar dos EUA, o MBA pela American Military University e o mestrado em Artes e Ciências Militares pelo CGSC. Como piloto do Exército dos EUA (AH-64D/E), serviu em diversas missões durante as Operações Iraqi Freedom e Enduring Freedom.

Referências

1. Robert A. Pape, “The True Worth of Air Power”, *Foreign Affairs* 83(2) (March–April 2004): p. 116–30.

2. Army Doctrine Reference Publication 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office

[GPO], May 2012), 1-14–1-15.

3. Field Manual (FM) 3-90.6, *Brigade Combat Team* (Washington, DC: U.S. GPO, 2010), 1-10.

4. I.B. Holley Jr., “A Retrospect on Close Air Support”, in *Case*

Studies in the Development of Close Air Support, ed. Benjamin Franklin Cooling (Washington, DC: Office of Air Force History, 1990), p. 555.

5. Edward Weber, "The Future of Fixed-Wing Close Air Support: Does the Army Need It to Fight?" (master's thesis, Army Command and General Staff College [CGSC], 1998), p. 8.

6. Robert Futrell, *Ideas, Concepts, and Doctrine: Basic Thinking in the United States Air Force 1907-1964* (Maxwell AFB, AL: Air University, 1974).

7. RAND Corporation, "Do Joint Fighter Programs Save Money?" by Mark A. Lorell, Michael Kennedy, Robert S. Leonard, Ken Munson, Shmuel Abramson, David L. An, and Robert A. Guffey (Santa Monica, CA: RAND, 2013), p. 39–40.

8. James Fallows, "The Tragedy of the American Military", *The Atlantic* (January–February 2015): 18–21, acesso em 26 mai. 2015, <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/12/the-tragedy-of-the-american-military/383516>.

9. Congressional Budget Office, "Alternatives for Modernizing U.S. Fighter Forces" (Washington, DC: CBO, May 2009), acesso em 15 mar. 2015, <https://www.cbo.gov/publication/41181>.

10. Allan R. Millett, "Korea, 1950-1953", in Cooling, p. 363.

11. General Almond to Chief, Army Field Forces, letter, subject: Effectiveness of Close Air Support, 1952, Joint Tactical Air Support Board Decimal File 1949-1951, Army Field Forces HQS, General Staff, G-3 Section; 373.21, Box No. 484; HQ Army Ground Forces, Record Group 337; National Archives Building, College Park, MD, p. 19.

12. Robert Futrell, *The United States Air Force in Korea, 1950-1953* (New York: Duell, 1961), p. 58, p. 362–63.

13. Bradford J. Shwedo, *XIX Tactical Air Command and Ultra* (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2001), p. 8.

14. Michael J. Chandler, "Gen Otto P. Weyland, USAF-Close Air Support in the Korean War" (master's thesis, School of Advanced Air and Space Studies, 2007), p. 19.

15. *Ibid.*, p. 17–18.

16. Dennis E. Showalter, *Patton and Rommel: Men of War in the Twentieth Century*, 1st ed. (New York: Berkley Caliber, 2005), p. 371.

17. David N. Spires, *Air Power for Patton's Army: XIX Tactical Air Command in the Second World War* (Washington, DC: Air Force History and Museums Program, 2002), p. 152.

18. XIX Tactical Air Command, "Twelve Thousand Fighter-Bomber Sorties: XIX Tactical Air Command's First Month Operations in Support of Third US Army in France", France, September 1944, 59, accessed 1 March 2015, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p4013coll8/id/356>.

19. W.A. Jacobs, "The Battle for France, 1944", in Cooling, p. 260.

20. Kenn Rust, *The 9th Air Force in World War II* (Fallbrook, CA: Aero Publishers, 1967), p. 67–68.

21. Heinz Günther Guderian and Fritz Kramer, *Fighting in Normandy: The German Army from D-Day to Villers-Bocage* (Mechanicsburg, PA: Greenhill Books, 2001), p. 202.

22. Max Hastings, *Overlord: D-Day and the Battle for Normandy* (New York: Simon/Schuster, 1984), p. 183.

23. Conference between General Patton, General Weyland, and SHAEF Correspondents, December 16, 1944, Nancy, France, Patton Papers; Box 12, Folder 15: Diary 1943–1945, Manuscript Division, Library of Congress, Washington, DC.

24. John Bolton, "The High Cost of High-priced Aircraft", *Small*

Wars Journal (26 October 2015), acesso em 29 mar. 2016, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-high-cost-of-high-price-aircraft>.

25. Michael H. Johnson, "Cleared to Engage-Improving Joint Close Air Support Effectiveness" (monograph, Air Command and Staff College, June 2008), p. 6.

26. Steve Tittel, "Cost, Capability, and the Hunt for a Light-weight Ground Attack Aircraft", (master's thesis, Army CGSC, 2009), p. 44–46.

27. Pape, "The True Worth of Air Power".

28. Hourly Operating Cost of Various Attack Aircraft source: Department of Defense (DOD), "Fixed-Wing and Rotary-Wing Reimbursement Rates", Data from Fiscal Years 2011–2014, acesso em 29 mar. 2016, <http://comptroller.defense.gov>; Total Ownership Costs per Aircraft (2014 Dollars) source: Department of Defense Comptroller, Program Acquisition Cost by Weapons System-FY 2008-2015 (Washington, DC: DOD, March 2014), acesso em 29 mar. 2016, <https://timemilitary.files.wordpress.com/2013/04/afcap-data-for-2008-2012.xlsx>. Nota sobre a metodologia – Os custos relativos a aeronaves são, reconhecidamente, difíceis de precisar. Este artigo utilizou várias fontes de controladoria da Força Aérea e do Departamento de Defesa dos EUA. Quando uma aeronave tem diversas variantes, utiliza-se o custo da unidade mais produzida. Os custos apresentados são todos em valores de 2014, ajustados segundo o Índice de Preços ao Consumidor médio ao final do ano de 2014. Fontes dos custos: Col. James C. Ruehrmund Jr., Retired, USAF, e Christopher J. Bowie, *Arsenal of Airpower: USAF Aircraft Inventory 1950–2009* (Arlington, VA: Mitchell Institute Press, 2010); Department of Defense Comptroller, Program Acquisition Cost by Weapons System-FY 2008–2015 (Washington, DC: DOD, March 2014), acesso em 28 abr. 2015, <http://comptroller.defense.gov>; and DOD, "Fixed-Wing and Rotary-Wing Reimbursement Rates", Data from Fiscal Years 2011–2014, acesso em 15 maio 2015, <http://comptroller.defense.gov>.

29. Joint Publication (JP) 3-09.3, Close Air Support (Washington, DC: U.S. GPO, November 2014), p. xii.

30. Steve Brown, Department of Joint, International, and Multi-National Operations, Army CGSC, conversation with the author, 20 April 2015.

31. Jeffrey Harrigan, MG, USAF, "Executive Summary of Coalition Airstrike in the Vicinity of Arghandab, Afghanistan on 9 June 2014", US Central Command, August 2014, acesso em 8 mai. 2015, <http://www.scribd.com/doc/238691680>.

32. *Ibid.*, p. 2.

33. X Corps, "Army Tactical Air Support Requirements and Trends in Air-Ground Methods", Korea, December 1950, p. 3, acesso em 28 abr. 2015, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p4013coll11/id/1571>.

34. Martin Van Creveld, *The Age of Air Power* (New York: PublicAffairs, 2012), p. 433.

35. Grant Hammond, *The Mind of War: John Boyd and American Security* (Washington, DC: Smithsonian Books, 2001), p. 109.

36. General Accounting Office (GAO), *Military Readiness Division, Lingering Training, and Equipment Issues Hamper Air Support of Ground Forces* (Washington, DC: U.S. GAO, May 2003, acesso em 1 maio 2015, <http://www.gao.gov/assets/240/238142.pdf>.

37. A aeronave de asa fixa utilizava um documento de instruções finais de apoio aéreo aproximado, centrado no alvo, de 9 linhas, em comparação ao de 5 linhas, centrado em forças amigas, utilizado pela aeronave de asa rotativa. Veja JP 3-09.3, cap. V.

38. JP 3-09.3.



(Foto de Lawrence Torres III)

Militares da 2ª Brigada de Comunicações concluem missão no Centro Conjunto de Controle Cibernético durante a Operação Deuce Lightning, em Grafenwoehr, na Alemanha, 23 Feb 11. Uma equipe de mais de 60 militares do Exército e da Força Aérea dos EUA e da Alemanha participaram do exercício para avaliar a capacidade da 2ª Brigada de Comunicações para prover apoio à rede.

A Relevância da Cultura Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas

Gen Div Edward C. Cardon; Cel David P. McHenry; e Ten Cel Christopher Cline, Exército dos EUA

No congresso e exposição anual da Associação do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), realizados em outubro de 2015 em Washington D.C., os Capitães Brent Chapman, Matt Hutchinson e Erick Waage,

do Exército dos EUA, demonstraram a ferramenta “fuzil cibernético”, que haviam desenvolvido em dez horas, usando US\$ 150 em peças sobressalentes. Essa ferramenta incapacitou, remotamente, um veículo aéreo não tripulado¹. Logo após a demonstração, os

capitães, que serviam no Instituto Cibernético do Exército, da Academia Militar dos EUA, em West Point, Estado de Nova York, escreveram no blog *War on the Rocks* que as Forças Armadas dos EUA precisavam de um processo de inovação aberta. Opinaram que os processos de aquisições militares existentes não estão à altura das atuais e futuras ameaças cibernéticas, que geram a necessidade de que as Forças Armadas implementem respostas inovadoras rapidamente².

Estamos em meio a uma transformação na condução da guerra. No passado, os comandantes utilizavam a informação para moldar as operações. Atualmente, vemos como os ambientes informacional e operacional têm elementos em comum e, em alguns casos, coincidem totalmente. Na Ucrânia, a Rússia dominou o espectro eletromagnético, interrompendo as comunicações militares ucranianas, geolocalizando batalhões ucranianos com veículos aéreos não tripulados e, em seguida, destruindo-os com ataques de artilharia devastadores³. Os russos também desligaram os computadores de distribuição de eletricidade da Ucrânia e atacaram as linhas telefônicas para impedir que os clientes ligassem para informar a falta de energia⁴.

Quicá ainda mais importante: os adversários estão utilizando as mídias sociais de modo mais efetivo que as forças dos EUA para moldar a percepção do público e facilitar operações militares. Por exemplo, o predomínio do governo russo sobre as mídias sociais tem determinado quais informações estão disponíveis aos cidadãos russos e onde eles as obtêm. Da mesma forma, o Estado Islâmico explora as mídias sociais como uma arma estratégica para moldar a narrativa pública e para recrutar e levantar fundos. Esse uso crescente da guerra eletrônica (GE), guerra cibernética (G Ciber) e operações de informação (Op Info) na guerra híbrida indica a necessidade de valorizar a inovação nas operações cibernéticas (Op Ciber).

O Exército dos EUA está perdendo terreno diariamente por não explorar as inovações de seus adversários e do segmento civil. O setor cibernético do Exército dos EUA, como a maioria dos outros, vem assistindo à necessidade de mudanças paradigmáticas no modo pelo qual os líderes contemplam, facilitam e promovem a inovação. É preciso reexaminar como o Exército inova internamente ao mesmo tempo que explora a indústria

de novas formas para inovar utilizando soluções externas. Os velhos modelos estão obsoletos, e o que se vê no ciberespaço faz com que essas mudanças paradigmáticas sejam um imperativo para as Forças Armadas como um todo.

Conforme demonstram Chapman, Hutchinson e Waage, o Exército dos EUA possui o talento que pode proporcionar o caminho para a inovação. Os comandantes precisam utilizar esse talento interno para desenvolver uma cultura de inovação que assegure o êxito das missões atuais e futuras. Para enfrentar os desafios de ambientes informacionais e operacionais complexos e em constante evolução, faz-se necessário examinar muitos de nossos próprios paradigmas para como lidamos com a inovação em toda a Força.

Definição de Inovação

Em novembro de 2014, o então Secretário de Defesa dos EUA, Chuck Hagel, anunciou a Iniciativa de Inovação da Defesa, a fim de destacar a necessidade de que o Departamento adote práticas e meios inovadores de operar em ambientes cada vez mais contestados. Hagel observou: “Estamos entrando em uma era em que a superioridade norte-americana em importantes áreas bélicas vem se desgastando, e precisamos encontrar formas novas e criativas para manter e, em algumas áreas, ampliar nossas vantagens, mesmo enquanto lidamos com recursos mais limitados”⁵. O atual Secretário de Defesa Ash Carter tem conservado esse impulso. O Departamento de Defesa continua a ampliar esforços de cooperação com o Vale do Silício por meio de iniciativas como a Unidade Experimental de Inovação da Defesa (*Defense Innovation Unit-Experimental — DIUx*), que busca criar e fortalecer relacionamentos com inventores novos e já conhecidos⁶. Com isso, o Secretário ressalta que muitas inovações militares podem e devem proceder de nossos parceiros na indústria.

Em vários aspectos, “inovação” tornou-se um termo vago, que descreve tudo que seja novo, de automóveis a colchões. A inovação é, simplesmente, qualquer coisa nova e útil que se implemente. Geoffrey A. Moore descreve a *inovação de aplicações* como a “criação de diferenciação por meio da identificação e exploração de uma nova aplicação ou emprego para uma tecnologia existente”⁷. Enquanto isso, Elaine Dundon fala da “implementação proveitosa de criatividade estratégica”⁸. No caso das Op Ciber, oferecemos a seguinte

definição de inovação: a implementação e integração de novos conceitos, processos e materiais que ampliem a capacidade da missão. As organizações podem aumentar a inovação por meio da colaboração, flexibilidade, criatividade e alocação de recursos.

Embora a inovação militar tenha sempre exercido um papel no avanço do combate, o comando institucional não raro teve dificuldades para incorporar e apoiar inovações táticas. Em muitos casos, isso resulta na busca de inovações fora da organização e



(Foto da Cap Meredith Mathis, Exército dos EUA)

Militar da 780ª Brigada de Inteligência Militar no Forte Meade, Estado de Maryland, prepara equipamento de interceptação de voz durante um exercício de integração cibernética na Base Conjunta de Lewis-McChord, no Estado de Washington, 21 Out 15.

Inovação no Ciberespaço

A natureza inconstante do ciberespaço apresenta uma série de novos desafios ao combatente. O fluxo constante de novas tecnologias, práticas e técnicas define os ambientes informacional e operacional. O tempo entre a aquisição e a obsolescência aumenta essa complexidade. As ameaças advêm de atores estatais, organizações e indivíduos terroristas e criminosos e hacktivistas extremamente capazes e providos de recursos. Os obstáculos relacionados ao custo vêm diminuindo cada vez mais para os adversários: uma invasão de hacker só precisa dar certo uma única vez; uma defesa capaz precisa funcionar 100% das vezes.

Diferentemente da guerra convencional, os EUA não têm um monopólio sobre os meios de conduzir Op Ciber. Isso requer que o segmento militar realmente avale seus pontos fortes e vulnerabilidades quando se trata de ataque e defesa. O Exército precisa abordar o ambiente informacional com o reconhecimento de que soluções inovadoras podem ser tanto externas quanto internas.

em sua adoção para o uso interno por meio de uma abordagem de cima para baixo. Dentro das Forças Armadas, os comandantes costumam favorecer mais as iniciativas de uns poucos “eleitos” nos escalões mais elevados — muitas vezes independentemente de sua especialização — do que as da população em geral. Contudo, o Departamento de Defesa precisa de inovações que sejam introduzidas por indivíduos — uma abordagem de baixo para cima — para manter a iniciativa em ambientes informacionais e operacionais dinâmicos.

Para influenciar as operações, o segmento cibernético precisa desafiar as normas militares e transformar-se em uma comunidade com os recursos, valores e comportamentos que promovam uma mentalidade inovadora e a capacidade de evoluir. Uma cultura de inovação enxerga como norma o novo pensamento e experimentação que abordam os desafios operacionais, processuais, técnicos e de outra natureza que influenciam as Op Ciber.

O Imperativo da Inovação

Enfrentar desafios cibernéticos respondendo ao imperativo da inovação requer que os comandantes adotem uma cultura que estimule e recompense práticas inovadoras. Sem o apoio do comando, as iniciativas de inovação fracassarão. O Gen Ex (Res) Stanley McChrystal relata, no livro *Team of Teams*, como se deu conta de que precisava de um estilo de liderança diferente para derrotar um inimigo extremamente adaptável. Em vez de atuar como um “mestre do xadrez” e direcionar resultados por meio de decisões vindas do topo, McChrystal assumiu o papel de “jardineiro”, concentrando-se em moldar o ecossistema⁹. McChrystal descreve como configurou o ambiente cultural dando o exemplo e guiando, constantemente, a narrativa¹⁰. Da mesma forma que McChrystal, para moldar uma cultura que impulse as Op Ciber adiante, é preciso que os comandantes valorizem a autonomia, a colaboração e a adaptabilidade.

As boas ideias não se restringem a um grau hierárquico ou posição em particular. O papel de “jardineiro” que McChrystal assumiu como estilo de liderança apoiou-se na confiança em todos os níveis de comando e espelhou diversos princípios do Comando de Missão ao reconhecer a importância de conferir poder de decisão a líderes ágeis e adaptáveis¹¹.

Como um jardineiro, os líderes podem criar as condições regando e capinando, mas não podem fazer a planta crescer. Devem inspirar a criatividade, a geração e compartilhamento de ideias e a iniciativa em seus subordinados, ao mesmo tempo que os incentivam a correr riscos com base em suas ideias¹². Os líderes devem evitar obstáculos à criatividade apenas por medo de correr riscos baseados em ideias inovadoras dos outros. Não basta que proclamem que a força de trabalho deve compartilhar ideias e não temer o fracasso. Precisam certificar-se de que haja sistemas e recursos adequados para possibilitar o compartilhamento de ideias e conferir proteção contra alguns fracassos¹³.

Um *site* de *crowdsourcing* [busca de soluções baseada no trabalho e conhecimentos coletivos — N. do T.], aliado à inovação baseada em desafios, oferece uma forma de possibilitar o compartilhamento de ideias. Os integrantes de um comando podem compartilhá-las e votar nas de sua preferência. O comando pode, então, selecionar e implementar aquelas que, a seu ver, devam melhorar as operações. Os comandantes devem ser participantes ativos. No Comando Cibernético do



(Foto do Exército dos EUA)

Militar da 780ª Brigada de Inteligência Militar conduz operações de apoio cibernético com o uso improvisado de equipamentos comerciais durante exercício de adestramento da 2ª Brigada de Combate *Stryker*, 2ª Divisão de Infantaria, no Centro Nacional de Adestramento, Forte Irwin, Califórnia, 24 Jan 16.

Exército dos EUA e Segundo Exército, o *crowdsourcing* é uma forma de mostrar que a inovação é coerente com a missão da organização. Os integrantes de uma equipe também podem apresentar suas sugestões diretamente ao comando, perante uma banca de investimento de recursos ao estilo do show norte-americano “Shark Tank” [no qual empresários de sucesso selecionam e investem nas melhores ideias — N. do T]¹⁴.

Embora seja necessário tirar proveito da inovação interna, também existe a necessidade de se olhar fora da organização para desenvolver novas proficiências. É preciso aprender com a inovação dos outros. O setor cibernético deve continuar estabelecendo relacionamentos com o meio acadêmico e com a indústria para ampliar as oportunidades de inovação. Precisaremos dessas perspectivas externas e de atividades de parceria, à medida que continuarmos a enfrentar desafios imprevistos no ciberespaço. A função de combate “engajamento”, proposta pelo Exército, reforça o fato de que os futuros desafios operacionais serão numerosos e

complexos demais para serem enfrentados pelas Forças Armadas e órgãos civis dos EUA isoladamente¹⁵.

O governo e a indústria vêm reconhecendo a importância do Vale do Silício e da comunidade de *start-ups* em não atuarem sozinhos. Por exemplo, a nomeação, em março de 2016, do diretor executivo da empresa Google, Eric Schmidt, para presidir o Comitê Consultivo de Inovação da Defesa; do empresário de tecnologia Chris Lynch para presidir o Serviço Digital de Defesa do Pentágono; e o estabelecimento da DIUx absorvem o talento e os conhecimentos do Vale do Silício para servirem ao Departamento de Defesa¹⁶. O Comando Cibernético do Exército dos EUA e Segundo Exército lançaram o programa piloto Silicon Valley Innovation e participaram do programa *Hacking4Defense*, da Universidade Stanford¹⁷. O programa Connect and Develop, da empresa Proctor and Gamble, oferece um exemplo proveniente da indústria. Esse programa permite que a empresa colabore com organizações e indivíduos ao redor do mundo para buscar, sistematicamente, tecnologias, embalagens e produtos que ela possa aprimorar, aumentar em escala e comercializar por conta própria ou com outras empresas¹⁸.

O caráter mutável do ciberespaço e a alta rotatividade de tecnologia e práticas requerem uma força cibernética flexível e adaptável. À medida que o Exército dos EUA lidar com os desafios operacionais atuais e futuros, o papel das Op Ciber aumentará em todos os níveis da guerra. O ciberespaço está se tornando indissociavelmente ligado à superioridade no domínio terrestre. Conforme evidenciado na Ucrânia, as aplicações táticas dos efeitos cibernéticos passarão a ser regra, com a integração de capacidades cibernéticas à manobra e ao Comando de Missão. Precisamos aprender com os conflitos em curso, que destacam os novos desafios das Op Ciber, Op Info e GE. É preciso, então, aplicar essas lições em nossas políticas e doutrina e em nossos centros de adestramento para o combate.

Muitos na indústria, junto com McChrystal, aprenderam que a inutilidade de planos estratégicos

de cinco anos em ambientes dinâmicos aumenta com a incerteza. Para combater isso, buscam uma vantagem adaptativa. Unidades como a 780ª Brigada de Inteligência Militar e a Brigada de Proteção Cibernética do Exército dos EUA — em que equipes estão na vanguarda de nossas Op Ciber em curso — já estão obtendo avanços. Sua contínua integração em rodízios nos centros de adestramento para o combate permite que equipes cibernéticas efetuem mudanças enquanto conduzem experiências rapidamente, não apenas com equipamentos e serviços, mas também com modelos, processos e estratégias.

A fabricação da ferramenta “fuzil cibernético” demonstra que indivíduos com autonomia de decisão que trabalhem cooperativamente encontrarão soluções adaptáveis para problemas operacionais. Os comandantes precisam estabelecer uma rede de sistemas e processos que facilite a criatividade dessas inovações rápidas, pois elas levam à adaptação. Estar preparado para a adaptação é a maneira pela qual tiraremos proveito das características emergentes do ciberespaço. Equipes cibernéticas com autonomia de decisão são a solução para nos adaptarmos a esse desafio operacional.

Conclusão

A crescente interseção entre ambientes informacionais e operacionais requer que o Exército dos EUA repense como abordará a inovação para enfrentar seus desafios operacionais. Os paradigmas estão mudando. A futura superioridade no domínio terrestre depende, em grande medida, de nosso sucesso nas Op Ciber. Para assegurá-la, comandantes devem priorizar a inovação e criar as condições em que ela possa desenvolver-se. O Exército dos EUA deve reformular o modo pelo qual explora inovações externas, ao mesmo tempo que incentiva a promessa de seus inovadores internos. Deve efetuar essas mudanças para que permaneçamos relevantes e prontos para enfrentar nossos adversários tanto em terra quanto no ambiente cibernético. ■

O General de Divisão Edward C. Cardon, do Exército dos EUA, é o Comandante do Comando Cibernético do Exército dos EUA e Segundo Exército. É bacharel pela Academia Militar de West Point e mestre pelo National War College e pelo U.S. Naval Command and Staff College. Serviu, anteriormente, como Comandante da 2ª Divisão de Infantaria; Subcomandante do U.S. Army Command and General Staff College; e Subcomandante (logística) da 3ª Divisão de Infantaria.

O Coronel David P. McHenry, do Exército dos EUA, é o Oficial de Planejamento do Comando Cibernético do Exército dos EUA e Segundo Exército. Concluiu o bacharelado na University of Northern Colorado e dois mestrados na School of Advanced Military Studies, Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Serviu no Pentágono e em missões no Iraque.

O Tenente-Coronel Christopher Cline, do Exército dos EUA, é estrategista do Exército junto ao Comando Cibernético do Exército dos EUA e Segundo Exército. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, mestre em Filosofia pela U.S. Air Force Air University School of Advanced Air and Space Studies e mestre em Assuntos Internacionais pela Texas A&M University. Serviu, anteriormente, como Planejador Estratégico para o Oitavo Exército e Comandante Regional na Diretoria de Admissões da Academia Militar dos EUA, em West Point. O Tenente-Coronel Cline é o principal autor deste artigo.

Referências

1. Brent Chapman, Matt Hutchinson e Erick Waage, "It Is Time for the U.S. Military to Innovate like Insurgents", *War on the Rocks* (blog), 18 October 2015, acesso em 17 mai. 2016, <http://warontherocks.com/2015/10/it-is-time-for-the-u-s-military-to-innovate-like-insurgents/>.
2. Ibid.
3. Sydney J. Freedberg Jr., "Russian Drone Threat: Army Seeks Ukraine Lessons", *site Breaking Defense*, 14 October 2015, acesso em 17 mai. 2016, <http://breakingdefense.com/2015/10/russian-drone-threat-army-seeks-ukraine-lessons/>.
4. Jose Pagliery, "Scary Questions in the Ukraine Energy Grid Attack", *site CNN Money*, 18 January 2016, acesso em 17 mai. 2016, <http://money.cnn.com/2016/01/18/technology/ukraine-hack-russia/>.
5. Secretary of Defense, memorandum from Chuck Hagel to principal officials of Department of Defense, et al., *The Defense Innovation Initiative*, 15 November 2014, acesso em 17 mai. 2016, <http://www.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/OSD013411-14.pdf>.
6. Maureen Schumann, "Defense Innovation Unit—Experimental (DIUx): Silicon Valley", fact sheet, n.d., acesso em 17 mai. 2016, http://www.defenseinnovationmarketplace.mil/resources/2015828_DIUxFactSheet.pdf.
7. Geoffrey A. Moore, "Darwin's Dictionary", *site Dealing with Darwin*, acesso em 17 mai. 2016, <http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/darwinDictionary.php#Innovationtypes>.
8. Elaine Dundon, *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas* (New York: AMACOM, 2002), p. 6–7.
9. Stanley McChrystal, Tatum Collins, David Silverman e Chris Fussell, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio, 2015), p. 226.
10. Ibid.
11. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 May 2012), p. iv.
12. Roger Schwarz, "What the Research Tells Us about Team Creativity and Innovation", *site Harvard Business Review*, 15 December 2015, acesso em 17 mai. 2016, <https://hbr.org/2015/12/what-the-research-tells-us-about-team-creativity-and-innovation>.
13. James R. Detert e Ethan R. Burris, "Can Your Employees Really Speak Freely?", *Harvard Business Review* (January-February 2016), acesso em 17 mai. 2016, <https://hbr.org/2016/01/can-your-employees-really-speak-freely>.
14. "Shark Tank", *site ABC*, acesso em 17 mai. 2016, <http://abc.go.com/shows/shark-tank>. No show de televisão "Shark Tank", indivíduos de todo tipo de profissão apresentam ideias comerciais perante uma banca de "magnatas multimilionários e bilionários exigentes e que venceram na vida por seu próprio esforço", com o objetivo de obter seu investimento.
15. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-5, *The U.S. Army Functional Concept for Engagement* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 24 February 2014), p. 10.
16. Davey Alba, "Pentagon Taps Eric Schmidt to Make Itself More Google-ish", *site Wired*, 2 March 2016, acesso em 17 mai. 2016, <http://www.wired.com/2016/03/ex-google-ceo-eric-schmidt-head-pentagon-innovation-board/>.
17. Kevin McCaney, "Army, Silicon Valley to Tackle Social Media Challenge", *site Defense Systems*, 10 March 2016, acesso em 17 mai. 2016, <https://defensesystems.com/articles/2016/03/10/army-silicon-valley-social-media-challenge.aspx>.
18. Larry Huston e Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Proctor & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review* (March 2006), acesso em 17 mai. 2016, <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>.



(Foto de Cap Meredith Mathis, Exército dos EUA)

Militares da 201ª Brigada de Inteligência Militar Expedicionária e da 2ª/2ª Brigada de Combate *Stryker* proveem segurança a integrante da 780ª Brigada de Inteligência Militar, que instala uma antena de painel de conexão durante um exercício de adestramento cibernético em 20 Out 15, na Base Conjunta de Lewis-McChord, no Estado de Washington.

*Nunca me culpo quando não estou rebatendo. Só culpo o taco e, se continua assim, troco por outro*¹.

—Yogi Berra

Ao desenvolver capacidades, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) poderia usar um pouco da sabedoria paradoxal de Yogi Berra, lenda do beisebol norte-americano, que vai ao âmago de praticamente qualquer questão. Poderia perguntar-se, por exemplo: “Se os comandantes táticos do Exército são tão dependentes do

ciberespaço, por que, então, não têm nenhum modo para visualizá-lo?” Todas as capacidades cibernéticas do Exército dos EUA operam em algum tipo de rede; contudo, praticamente não existe uma maneira de fornecer um entendimento situacional em tempo real do domínio cibernético às unidades de combate táticas². Isso deixa os comandantes táticos cegos para possíveis ameaças e oportunidades cibernéticas, diminui sua capacidade para defender suas próprias redes e põe em risco formas tradicionais do poder de combate.



Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército

Feito é Melhor que Perfeito

Ten Cel (Res) William Jay Martin,
Força Aérea dos EUA, e
Emily Kaemmer

O Exército dos EUA está plenamente consciente dessa situação e considera o entendimento situacional cibernético [as referências 2 e 3 adiante contêm uma explicação sobre o emprego de *understanding* (entendimento) e *awareness* (consciência) — N. do T] como uma prioridade máxima, mas a criação de uma solução tecnológica que proporcione um sistema com essa finalidade às unidades de combate convencionais parece estar a anos de distância³. Atualmente, o Exército dos EUA está, simplesmente, esforçando-se para definir exatamente *o que* os comandantes táticos precisam

saber sobre o ciberespaço. Ademais, mesmo depois que ele identifique o que, a seu ver, deve ser o entendimento situacional cibernético, precisará sobreviver à “realpolitik” do processo de aquisições. Até mesmo as melhores propostas de capacidades podem acabar sendo diluídas, distorcidas ou combinadas com outros programas, com resultados aquém do ideal. Além disso, ao tentarem criar uma solução que resolva tudo, os desenvolvedores de capacidades não raro tornam os requisitos tão rigorosos e complexos que todo o esforço fica paralisado. Todos esses cenários podem levar a prazos prolongados

ou soluções limitadas ou até obsoletas antes mesmo de alcançarem a capacidade operacional inicial. Este artigo detalha por que a busca de entendimento situacional cibernético pelo Exército dos EUA está estagnada e recomenda uma abordagem simplificada para corrigir esse problema.

Uma Necessidade Justificada para o Entendimento Situacional Cibernético

*Quero agradecer-lhes por tornarem este dia necessário.*⁴

—Yogi Berra

Qualquer debate sobre uma melhor abordagem para adquirir um sistema de entendimento situacional cibernético precisa começar com a demonstração de sua necessidade, e há muitas evidências nesse sentido. O documento *Joint Concept for Cyberspace* (“Conceito Conjunto para o Ciberespaço”, em tradução livre), do Departamento de Defesa dos EUA, afirma que a consciência situacional compartilhada do ciberespaço é um de oito elementos principais para as operações cibernéticas conjuntas⁵. Esse conceito deu origem a *Joint Cyber Situational Awareness Initial Capabilities Document* (“Documento de Capacidades Iniciais de Consciência Situacional Cibernética Conjunta”, em tradução livre), que descreve as necessidades relacionadas à consciência situacional do ciberespaço nos escalões estratégicos⁶. Coincidentemente, muitas das mesmas informações que se aplicam aos escalões estratégicos conjuntos também são relevantes para os escalões táticos do Exército, nos quais a necessidade do entendimento situacional cibernético é mais urgente, segundo a Força⁷.

O documento *U.S. Army Capstone Concept* (“Conceito Fundamental do Exército dos EUA”, em tradução livre) afirma que, para manter a vantagem no ciberespaço, o Exército do futuro precisará conceder aos comandantes e subordinados uma capacidade que os ajude a entender como e quando os adversários empregarão capacidades cibernéticas e como responder⁸. Também recomenda investimentos em capacidades e sistemas de Comando de Missão que permitam que o Exército dos EUA interconecte a Força e melhore o entendimento situacional comum, a fim de adquirir e manter a vantagem em atividades eletromagnéticas

cibernéticas⁹. O documento *U.S. Army Operating Concept* (“Conceito Operativo do Exército dos EUA”, em tradução livre) identifica as principais áreas de desenvolvimento de capacidades focalizadas em iniciativas de ciência e tecnologia, com o objetivo de proporcionar maior entendimento situacional aos comandantes por meio de cenários operativos comuns até o nível tático. Afirma que isso “pode ajudar os comandantes a adquirir e manter uma posição de relativa vantagem por todo o conflituoso domínio cibernético e espectro eletromagnético”¹⁰.

As publicações doutrinárias conjuntas e do Exército dos EUA também apontam para a necessidade do entendimento situacional cibernético. A Publicação Conjunta 3-12 (R), *Operações Cibernéticas* (JP 3-12 (R), *Cyberspace Operations*), afirma, expressamente, que as operações cibernéticas dependem do “conhecimento atual e preditivo do ciberespaço e do ambiente operacional”¹¹. A Publicação de Referência Doutrinária 6-0, *Comando de Missão* (ADRP 6-0, *Mission Command*), do Exército dos EUA, ressalta a importância do cenário operativo comum na geração do entendimento situacional¹². O Manual de Campanha 6-02, *Apoio de Comunicações às Operações* (FM 6-02, *Signal Support to Operations*), afirma: “ao integrarem informações provenientes de toda a extensão da área de operações, as forças do Exército conseguem manter um entendimento situacional mais relevante e completo [...] [permitindo] que os comandantes empreguem as capacidades certas, no local e momento certos”¹³. Como seria de se esperar, esses documentos doutrinários refletem a mensagem estratégica de comandantes cibernéticos dos escalões mais elevados.

Em seu artigo para a revista *Joint Force Quarterly*, “Ten Propositions Regarding Cyberspace Operations” (“Dez Proposições sobre as Operações Cibernéticas”, em tradução livre), o Gen Bda Brett Williams explica a urgência da consciência situacional cibernética. Afirma: “Desenvolver a consciência situacional cibernética é uma alta prioridade para o Departamento de Defesa. O desafio é fornecer um cenário completo do domínio que seja coerente, correto, atual e adaptável para comandantes em todos os escalões”¹⁴. Williams conclui, ainda, que os comandantes precisam estar aptos a visualizar e entender o ciberespaço para defendê-lo¹⁵. Essa simples verdade justifica a necessidade de uma capacidade de entendimento situacional cibernético para o Exército



(Foto de David Vergun, Exército dos EUA)

Combatentes cibernéticos defendem a rede no centro de operações táticas para a 2ª/1ª Brigada de Combate Blindada durante a Avaliação de Integração de Rede 16.1, realizada entre 25 Set 15 e 08 Out 15, no Forte Bliss, Texas.

dos EUA. Contudo, os esforços de desenvolvimento de capacidades do Exército com respeito ao entendimento situacional cibernético estão estagnados atualmente.

Por Que os Esforços de Desenvolvimento da Capacidade de Entendimento Situacional Cibernético do Exército Estão Estagnados

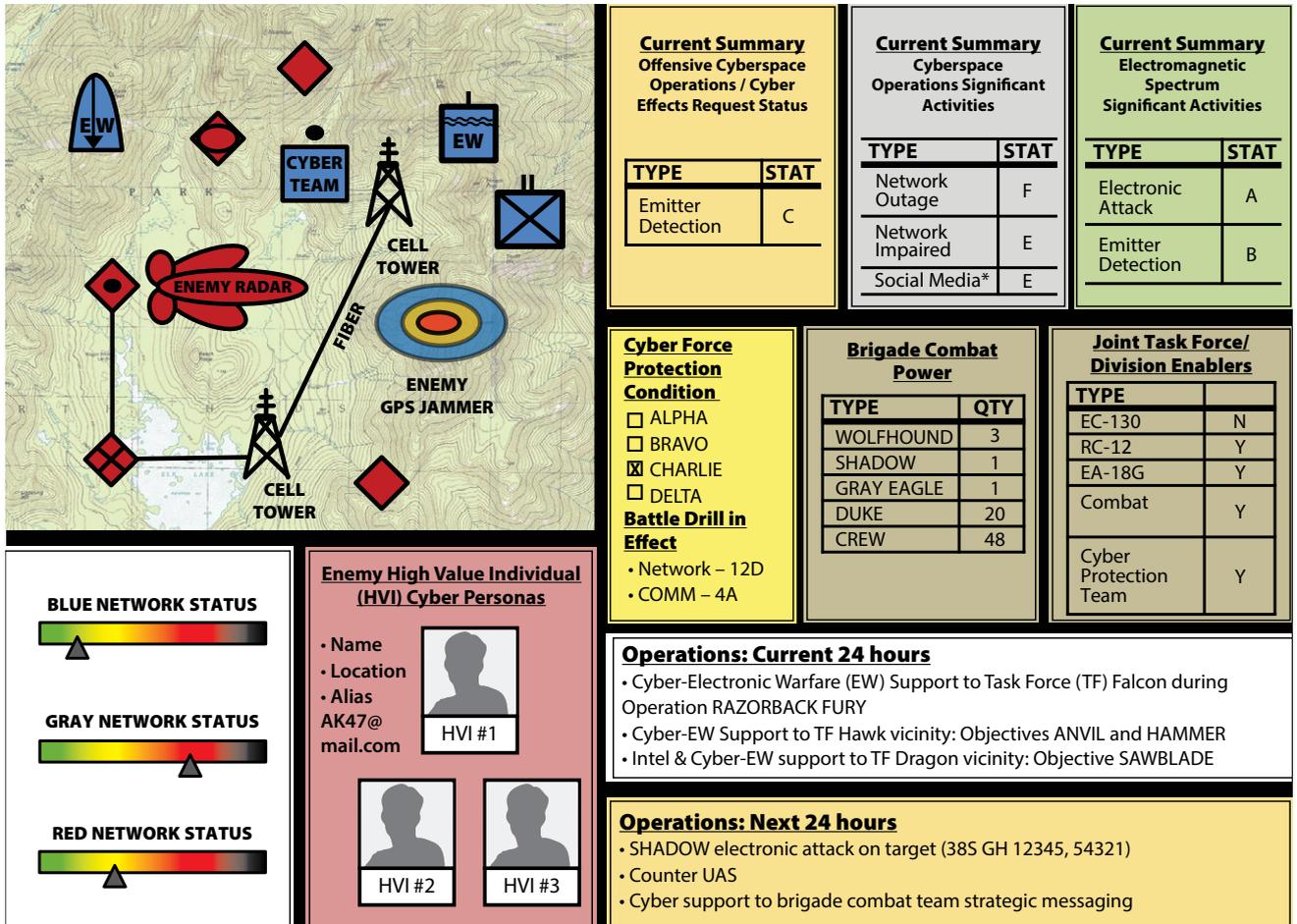
*Se não souber para onde vai, pode acabar em um outro lugar*¹⁶.

—Yogi Berra

Em um mundo perfeito, o Exército poderia antever suas necessidades relacionadas a capacidades com antecedência suficiente para permitir que o tradicional processo de aquisições funcionasse. Infelizmente, a inovação no ciberespaço avança rápido demais para que cronogramas tradicionais sejam praticáveis no caso do entendimento situacional cibernético. O prazo típico

para identificar uma necessidade, redigir os requisitos, negociar o processo do Sistema de Integração e Desenvolvimento de Capacidades Conjuntas (*Joint Capabilities Integration and Development System — JCIDS*) e, então, produzir um novo dispositivo é de cinco a oito anos. O processo do JCIDS busca suprir o desenvolvimento de *software* de sistemas de informação com uma opção mais eficiente, o modelo *Information Technology (IT) Box* [modelo mais flexível e ágil, com maior delegação dentro de valores predefinidos — N. do T.]¹⁷. Embora esteja utilizando o modelo IT-Box, o Exército dos EUA tem demorado para aprovar o primeiro documento de requisitos relacionados ao ciberespaço¹⁸. Um de seus desafios talvez consista em um sistema de aquisições preso a velhos paradigmas.

O Gen Ex David G. Perkins, do Comando de Instrução e Doutrina, indicou que o sistema de aquisições de defesa continua voltado a preencher lacunas que nos diferenciem de um inimigo conhecido, em vez de acelerar nossa marcha de inovação¹⁹. Perkins



(Imagem dos autores)

Figura – Modelo de Calco de Entendimento Situacional Cibernético no Cenário Operativo Comum

afirmou que o Exército dos EUA precisa estar disposto a encerrar programas antigos e direcionar tais recursos para tecnologias novas e mais facilmente transferíveis²⁰. Acrescentou que, a fim de inovar, o Exército dos EUA deve evitar a criação de requisitos específicos demais, para não se tornarem excessivamente restritivos²¹.

Claramente, o Exército anseia por inovar, mas um sistema de aquisições desatualizado e um modo de pensar antiquado não são as únicas coisas a retardar seu avanço. Um outro desafio consiste em esforços contraditórios de desenvolvimento de capacidades cibernéticas. Atualmente, há diferentes documentos preliminares de capacidade de sistemas de informação que abordam uma mesma área²². Todos prometem capacidades relevantes para o entendimento situacional cibernético. Embora o Centro de Integração de Capacidades do Exército (*Army Capabilities*

Integration Center — ARCIC) tenha tentado coordenar esses diferentes esforços, até agora não foi obtida nenhuma grande economia.

O subsecretário de Aquisição, Logística e Tecnologia do Exército dos EUA criou, recentemente, uma abordagem coordenada para produzir tecnologias relacionadas ao ciberespaço²³. Contudo, parece estar mais voltada ao ataque e defesa cibernéticos, e não a capacidades facilitadoras como o entendimento situacional cibernético²⁴. Embora um dos objetivos do subsecretário seja criar uma capacidade de operações de rede integradas que aumente o entendimento sobre a saúde de redes táticas, essa capacidade parece excluir outras informações, ligadas a fatores externos às redes amigas, que possam interessar aos comandantes táticos²⁵. Além disso, embora o subsecretário tenha, em 2014, respondido a dez enunciados de necessidades operacionais do Comando Cibernético

do Exército dos EUA com respeito a requisitos de curto prazo, o foco principal tem sido em reduzir as vulnerabilidades das redes e não no entendimento situacional cibernético²⁶. Essa estratégia de cima para baixo é um passo positivo, que ainda não se converteu, porém, em um esforço coordenado de desenvolvimento de capacidades cibernéticas nos níveis mais baixos da burocracia.

Uma Abordagem Simples para os Desenvolvedores de Capacidades de Entendimento Situacional Cibernético do Exército dos EUA

Dá para observar um bocado só de assistir²⁷.

—Yogi Berra

O Exército dos EUA não precisa de um sistema de entendimento situacional cibernético perfeito para daqui a dez anos, e sim de um sistema bom o suficiente já. Para tanto, recomenda-se que os desenvolvedores de capacidades adotem uma abordagem simples, respondendo a três perguntas básicas:

- ◆ De que informações os comandantes precisam?
- ◆ Como obtê-las e reuni-las?
- ◆ Como devem ser apresentadas?

Em um sentido mais amplo, para adquirir o entendimento situacional cibernético (ou qualquer outra futura capacidade), o Exército dos EUA deve pensar em formas de inovar e reformular, gradualmente, um processo de aquisições restritivo. Primeiro, os desenvolvedores de capacidades do Exército dos EUA devem determinar quais informações sobre o ciberespaço são as mais importantes para os comandantes.

Durante operações de combate, os comandantes, apoiados por seus estados-maiores, monitoram e avaliam o avanço, tomam decisões para explorar oportunidades e combater ameaças e direcionam o emprego do poder de combate em momentos decisivos²⁸. O ciberespaço é uma parte significativa desse cálculo, especialmente em relação a seus efeitos sobre o Comando de Missão e formas extremamente interconectadas do poder de combate. As informações que provavelmente consistirão no conteúdo básico do calco de entendimento situacional cibernético para o cenário operativo comum incluem o *status* de redes amigas, da nação anfitriã e inimigas; ameaças cibernéticas e capacidades inimigas; principais

infraestruturas cibernéticas na área de operações; autoridades e regras de engajamento cibernéticas; e tendências das mídias sociais, entre outras.

Segundo, os desenvolvedores de capacidades precisam considerar de onde vêm as informações para o entendimento situacional cibernético e como obtê-las. Atualmente, apenas forças conjuntas de missão cibernética estão autorizadas a conduzir a Inteligência, Vigilância e Reconhecimento cibernéticos e a preparação operacional cibernética do ambiente. Assim, uma grande quantidade de informações sobre o ciberespaço se originará e residirá em bancos de dados dos âmbitos nacional e estratégico. Não obstante, dados e informações relevantes oriundos dos esforços orgânicos de busca de informações nos escalões táticos do Exército podem fornecer um contexto importante.

Um exemplo prático é conectar uma persona cibernética, obtida de um meio cibernético nacional ou conjunto, com a identidade de uma pessoa (ou organização) real que, sabidamente, esteja presente no ambiente operacional de uma unidade, conforme deduzido por meio da busca de informações locais. A combinação dessas fontes fornece maior entendimento situacional ao comandante tático e ajudará o comando superior a enxergar o ciberespaço mais claramente.

Terceiro, os desenvolvedores de capacidades precisam determinar a melhor forma de apresentar as informações. O entendimento situacional cibernético precisa fornecer uma quantidade adequada, mas não excessiva, de detalhes. O Exército não pode defender todo o ciberespaço, tampouco exibi-lo por completo em um cenário operativo comum; caso contrário, o raciocínio de um comandante pode acabar sendo obstruído por um emaranhado de informações desnecessárias. Os comandantes só precisam saber o que afeta sua missão, o que, à parte de explorar alguns efeitos cibernéticos conjuntos, consiste, primordialmente, em empregar formas tradicionais do poder de combate. Assim, o entendimento situacional cibernético também precisa possibilitar que as informações sejam apresentadas de forma contextualizada a fim de facilitar o entendimento situacional mais amplo. Isso pode ser obtido por meio de imagens, gráficos de semáforo e mostrador, setas, diagramas de linhas e de blocos e comparações lado a lado (conforme ilustra a figura).

Quarto, os desenvolvedores de capacidades devem evitar redigir especificações de requisitos para o sistema que

busquem substituir o discernimento e tomada de decisões humanos. O entendimento situacional cibernético deve proporcionar entendimento, mas cabe aos comandantes e estados-maiores táticos discernir como agir a partir dele.

Quinto, e último, o Exército dos EUA precisa pensar em formas de inovar e reformular, gradualmente, um processo de aquisições restritivo. Os documentos de requisitos cibernéticos do Exército devem buscar incentivar a inovação descrevendo um modelo abrangente, apoiado em sólidos conceitos doutrinários, que possa ser desenvolvido com o tempo por meio de sucessivas compilações de software²⁹. Esse é, na verdade, o objetivo do modelo IT-Box. O desafio é, portanto, identificar os aspectos do entendimento situacional cibernético que logo ficarão obsoletos e torná-los modulares, para que possam ser rapidamente substituídos pelas últimas inovações. Além disso, os desenvolvedores de capacidades do Exército precisam decidir se o entendimento situacional cibernético será conjugado com outros sistemas, existentes ou propostos, ou se permanecerá puro. Combinar vários sistemas aumenta o risco de que eles fiquem presos durante anos na fase de desenvolvimento. Enquanto isso, o Exército não estará mais próximo de obter uma capacidade de entendimento situacional cibernético do que em 2013, quando a Análise Baseada em Capacidades (*Capabilities Based Assessment*) das Operações Cibernéticas do Exército indicou que sua principal deficiência estava no entendimento situacional dos comandantes³⁰.

Conclusão

*Os outros times podem nos causar problemas se vencerem*³¹.

—Yogi Berra

Ainda que vários recursos ajudem, atualmente, a fornecer o entendimento situacional cibernético,

o Exército dos EUA não conta com um esforço bem coordenado de desenvolvimento de capacidades para definir e reunir os requisitos relacionados a essa área. Embora ofereça alternativas de desenvolvimento de capacidades com prazos menores, o processo do JCIDS continua sendo inadequado, ao que parece, conforme evidenciado pela incapacidade do Exército dos EUA em alcançar a aprovação de documentos do JCIDS relacionados ao entendimento situacional cibernético ou a qualquer outra capacidade cibernética³². Qualquer que seja o caso, os comandantes não podem continuar a abrir mão de importantes decisões operacionais sobre seu ambiente operacional por não contarem com o entendimento situacional do domínio.

O entendimento situacional cibernético pode acabar não consistindo em uma ferramenta ou sistema independente. Ao contrário, a solução pode ser uma combinação de várias capacidades facilitadoras do entendimento situacional. Portanto, o Exército dos EUA talvez ganhe mais com um sistema improvisado que lhe conceda *algum* entendimento situacional cibernético hoje que com um sistema que resolva tudo e prometa o mundo amanhã.

Muitos dos inimigos dos EUA não enfrentam uma burocracia e um problema de compartimentação de informações que prejudiquem sua capacidade para empregar novas tecnologias em combate. Assim, enquanto os desenvolvedores de capacidades do Exército dos EUA estiverem definindo necessidades, analisando alternativas e executando o processo de documentação e aprovação do JCIDS, os adversários potenciais vencerão a concorrência cibernética utilizando tecnologias comerciais amplamente disponíveis. Para conseguir virar a situação, o Exército dos EUA precisa de uma jogada revolucionária; porque, convenhamos: “O futuro já não é mais como era antes”³³. ■

O Tenente-Coronel William Jay Martin, da reserva remunerada da Força Aérea dos EUA, é analista militar sênior da empresa Command Decision Systems & Solutions, Inc. Concluiu o bacharelado na University of Delaware e o mestrado na Louisiana Tech University. Formou-se pela U.S. Air Force Weapons School, Air Force Air Command and Staff College e Joint Forces Staff College.

Emily Kaemmer é analista militar sênior da empresa Command Decision Systems & Solutions, Inc., sendo especializada no desenvolvimento de capacidades cibernéticas do Exército dos EUA.

Referências

1. Yogi Berra, *The Yogi Book: I Really Didn't Say Everything I Said!* (New York: Workman Publishing Company, 1998).
2. Army Doctrine Publication 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012). O entendimento situacional é o resultado da aplicação da análise e critério a informações relevantes para determinar a relação entre as variáveis operacionais e da missão para facilitar a tomada de decisão. Para os fins deste artigo, equivale à consciência situacional, que não é definida na doutrina conjunta ou do Exército.
3. O termo entendimento situacional cibernético (*cyber SU*) se refere a uma capacidade teórica que fornece dados e informações relevantes sobre o ciberespaço a serem exibidas em um cenário operativo comum ou painel do comandante. O "cyber SU", ou entendimento situacional cibernético (a capacidade), distingue-se da expressão "cyber situational awareness" (consciência situacional cibernética) que, segundo a Publicação Conjunta 3-12(R), *Operações Cibernéticas* (JP 3-12(R), *Cyberspace Operations*) (Washington, DC: U.S. GPO, February 2013), refere-se ao necessário conhecimento atual e preditivo do ciberespaço e do ambiente operacional do qual as operações cibernéticas dependem, incluindo todos os fatores que afetem as forças cibernéticas amigas e adversárias.
4. Yogi Berra, *The Yogi Book*. Citado no dia de homenagem a Yogi Berra, Saint Louis, Missouri, em 1947.
5. Department of Defense, *The Joint Concept for Cyberspace* (JCC) (August 2012), p. 9 (FOUO).
6. Joint Cyber Situational Awareness (Cyber SA) Initial Capabilities Document (ICD), 23 April 2012, approved by the Joint Chiefs of Staff Requirements Oversight Council (JROC). Disponível em JROC Knowledge Management and Decision Support (KM/DS) System.
7. Esta afirmação representa a opinião dos autores após compararem Joint Cyber SA ICD com Army Cyber Command (ARCYBER)/2nd Army Support Element, *Army Cyberspace Operations Capabilities Based Assessment* (CBA) Final Report (U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC], 15 December 2013), p. 34. Veja a fig. 9, "Functional Needs Analysis Gap Prioritization", e solicite documentos ao ARCYBER.
8. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2012), p. 28.
9. *Ibid.*, p. 33.
10. TP 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014).
11. JP 3-12(R), *Cyberspace Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, February 2013).
12. Army Doctrine Reference Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012).
13. Field Manual (FM) 6-02, *Signal Support to Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, January 2014).
14. Brett T. Williams, "Ten Propositions Regarding Cyberspace Operations", *Joint Force Quarterly* 61 (2nd Quarter, 2011): p. 15. O Gen Bda (Res) Williams é o ex-subchefe de Operações Globais (J3) do Comando Cibernético dos EUA.
15. *Ibid.*
16. Yogi Berra e Dave Kaplan, *When You Come to a Fork in the Road, Take It!: Inspiration and Wisdom From One of Baseball's Greatest Heroes* (New York: Hyperion Books, 2001).
17. Joint Requirements Oversight Council, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System* (JCIDS Manual) (12 February 2015).
18. Uma pesquisa no Capabilities and Army Requirement Oversight Council Management System revelou que, até aquela data, nenhum documento relacionado ao ciberespaço havia sido aprovado pelo Exército; enquanto isso, a Força Aérea e a Marinha receberam aprovação para vários documentos.
19. David G. Perkins, "'Win in a Complex World'-But How?" *Army AL&T Magazine* (January–March 2015).
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. JCIDS Manual. Os documentos *Information System Capability Development Documents* (CDDs) possibilitam que os responsáveis descrevam os valores mínimos iniciais para os principais parâmetros de desempenho, principais atributos do sistema e atributos de desempenho adicionais. Os responsáveis por sistemas de software, que se beneficiam de contínuas inclusões de tecnologia, podem aprovar documentos subsequentes internamente em vez de apresentá-los ao *Joint Requirements Oversight Council* (Conselho Conjunto de Supervisão de Requisitos).
23. Matthew Maier e Jerry Cook, "Hacking Cyber Stovepipes", *Army AL&T Magazine* (January–March 2015).
24. As três subchefias do programa (program executive offices — PEO) que exercem as principais funções em apoio às futuras tecnológicas cibernéticas são (1) Command, Control, and Communications - Tactical (PEO C3T); (2) Enterprise Information Systems (PEO EIS); e (3) Intel, Electronic Warfare and Sensors (PEO IEW&S). O PEO C3T é o encarregado pela defesa da rede tática, o PEO EIS é o encarregado pela defesa da rede institucional e o PEO IEW&S é o responsável por esforços cibernéticos ofensivos.
25. Maier e Cook, "Hacking Cyber Stovepipes".
26. *Ibid.*
27. Yogi Berra e Dave H. Kaplan, *You Can Observe a Lot by Watching: What I've Learned About Teamwork From the Yankees and Life* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).
28. FM 6-0, *Command and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2014).
29. Department of Defense, Instruction 5000.02, *Operation of the Defense Acquisition System*, 7 January 2015, acesso em 26 abr. 2016, <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/500002p.pdf>. Normalmente, são necessárias várias compilações e implantações de software para atender aos requisitos aprovados para um aumento de capacidade.
30. ARCYBER/2nd Army Support Element, *Army Cyberspace Operations*.
31. Michael J. Pellowski, *The Little Giant Book of Baseball Facts* (New York: Sterling Publishing Company, 2007).
32. Uma pesquisa no Capabilities and Army Requirement Oversight Council Management System revelou que, até aquela data, nenhum documento relacionado ao ciberespaço havia sido aprovado pelo Exército; enquanto isso, a Força Aérea e a Marinha receberam aprovação para vários documentos.
33. Essa citação foi atribuída incorretamente a Yogi Berra, que alega nunca tê-la dito. Contudo, há fontes conflitantes. Veja Berra e Kaplan, *When You Come to a Fork in the Road, Take It*.



Oficial Técnico Brian Boase, Relações Públicas da 101ª Art Div)

Militares da Artilharia da 101ª Divisão processam uma missão de fogos de contrabateria durante o exercício anual de combate 16-02, no Forte Campbell, Kentucky.

A Reinvenção da Roda

As Lições Operacionais Aprendidas pela Artilharia da 101ª Divisão durante Dois Exercícios de Combate

Maj Travis Robison e
Cap Alex Moen, Exército dos EUA

O Exército dos EUA reativou as unidades de artilharia divisionária (Art Div) do Componente Ativo em 2014 após um intervalo de uma década. Embora a Art Div não seja uma nova estrutura organizacional, a sua encarnação mais recente ocorre durante um período quando as habilidades essenciais de fogos do nível operacional tinham se

degradado. Hoje, os integrantes da Art Div se encontram reaprendendo habilidades que, antigamente, eram competências comuns da artilharia. Além disso, a incorporação de táticas, técnicas e procedimentos que aplicam as inovações tecnológicas e as lições aprendidas no combate durante os últimos 14 anos configura-se como um desafio de aprendizagem.

A 101ª Art Div foi reativada, em 2014, e participou em dois exercícios de combate (*warfighter exercise* — WFX) de nível divisão em um ano. Durante esses exercícios, a 101ª Art Div reaprendeu habilidades essenciais, desenvolveu novos procedimentos e teve a oportunidade singular de reavaliar as lições aprendidas para melhor identificar as práticas para lidar com desafios organizacionais e operacionais. Este artigo proporciona uma breve retrospectiva dos exercícios de combate e dos problemas comuns dos fogos, esboça o contexto dos cenários de treinamento da 101ª Art Div e resume quatro importantes lições aprendidas como as “melhores práticas”.

Retrospectiva dos Exercícios de Combate e os Problemas Frequentemente Observados

Os WFX são eventos distribuídos em vários locais, de vários escalões e de múltiplos componentes focados no adestramento do Comando de Missão em cenários de operações terrestres unificadas, para os comandantes e estados-maiores de nível brigada, divisão e corpo de exército¹. Esses cenários se concentram nas tarefas essenciais para a missão e nas competências centrais de combate, empregando um ambiente operacional ajustável contra um adversário híbrido e de poder de combate equiparado em um teatro de operações austero.

O Mission Command Training Program (MCTP, “Programa de Treinamento do Comando de Missão”), do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas, é o principal centro de treinamento de combate para a instrução de Comando de Missão e é o anfitrião dos WFX². Os observadores, controladores e instrutores são especialistas da área que orientam, ensinam e aconselham os estados-maiores participantes, enquanto os mentores seniores do MCTP guiam os comandantes durante eventos de treinamento.

A experiência mostrou que os instrutores e mentores do MCTP registram, continuamente, os problemas comuns enfrentados por todas as unidades observadas por eles. Por exemplo, entre as funções de combate, a maioria dos problemas procede dos desafios associados com a integração e a sincronização dos esforços da divisão no nível operacional. As divisões frequentemente têm dificuldades para definir limites entre as operações de combate profundas e aproximadas e as operações de

segurança; sincronizar a manobra das armas combinadas; e para efetivamente atingir os alvos estabelecidos. Também, continuamente subestimam as necessidades de apoio e planejam de forma insuficiente as medidas de proteção. Focando no apoio de fogo, os observadores do MCTP frequentemente observam que as Art Div têm dificuldades em acrescentar peso ao esforço principal com meios de artilharia, apresentam planejamento insuficiente e produzem análises limitadas durante as fases de decisão, detecção, condução e avaliação do processo de planejamento dos fogos³.

Surpreendentemente, a 101ª Art Div experimentou raramente essas deficiências durante os seus dois exercícios de combate. Isso permitiu que a organização se concentrasse, em vez disso, na melhoria de suas habilidades coletivas para a execução dos fogos e no desenvolvimento de técnicas necessárias para apoiar a Divisão.

Os Cenários de Treinamento da 101ª Art Div

A 101ª Art Div participou dos exercícios de combate WFX 15-05 e 16-02. O primeiro ocorreu em apoio ao 36ª Divisão de Infantaria (Guarda Nacional do Texas), menos de oito meses após a ativação da Art Div. Esse evento serviu como o exercício de validação da 101ª Art Div. Ainda, proporcionou uma oportunidade para testar a modularidade da unidade ao fazê-la servir como o Comando de Artilharia divisionária para uma Divisão da Guarda Nacional, de acordo com a diretriz *Army Total Force* (“Força Total do Exército”)⁴.

No segundo exercício a unidade apoiou a 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo), e foi a primeira vez que foi completamente integrada com a sua divisão original, como o Comando de Artilharia da Divisão.

Os dois cenários replicaram um ambiente de ação decisiva [ação decisiva: as combinações contínuas de apoio ofensivo, defensivo e de estabilização ou de apoio defensivo às tarefas das autoridades civis — N. do T.] em um país fictício. O principal adversário possuía capacidades equivalentes (i.e., sistemas de combate com capacidades semelhantes ou melhor do que as nossas) e se apresentava como uma ameaça híbrida, combinando forças convencionais e irregulares. Cada cenário continha elementos semelhantes, como ultrapassagens através das forças da nação anfitriã, operações ofensivas, transposição de rio-obstáculo defendido pelo inimigo e

operações de segurança na retaguarda. As principais diferenças entre os cenários se concentravam nos aspectos do terreno, nas capacidades defensivas do inimigo e na organização para o combate da força amiga.

Em geral, as semelhanças entre os cenários permitiram que a 101ª Art Div pudesse reaprender e validar a sua proficiência em ação decisiva. As diferenças dos cenários facilitaram o desenvolvimento de novas táticas, técnicas e procedimentos apoiados pela doutrina.

As Principais Lições Aprendidas

A seguinte discussão ressalta as principais lições aprendidas pela Art Div relacionadas com a geometria do campo de batalha, o combate de contrabateria da Divisão, a integração de veículos aéreos não tripulados (VANT) e o planejamento dos fogos.

A geometria do campo de batalha. A coordenação e a sincronização dos fogos são duas das missões principais da Art Div como o Comando da Artilharia da força. Embora houvesse participação limitada da Art Div nos exercícios de combate desde a reativação, as observações iniciais do MCTP ressaltaram dificuldades que a unidade e o quartel-general da Divisão tinham com o estabelecimento, a disseminação e o rastreamento das medidas de coordenação de apoio de fogo permissivo. Essas aceleraram, ao invés de restringir, batendo os alvos com fogos e proporcionam medidas de controle gráficas⁵.

Essas observações não se aplicaram à 101ª Art Div durante qualquer uma das suas experiências nos exercícios de combate porque ela tinha estabelecido e monitorado as medidas de coordenação de apoio de fogo no Advanced Field Artillery Tactical Data System (“Sistema Avançado de Dados Táticos de Artilharia de Campanha”) e no Joint Automated Deep Operations Coordination System (“Sistema Conjunto de Automatização da Coordenação de Operações Profundas”). Em vez disso, o principal desafio da geometria do campo de batalha resultou do posicionamento planejado e do movimento baseado na situação das medidas de coordenação de apoio de fogo.

As duas mais importantes medidas de coordenação de apoio de fogo eram as linhas de controle de fogos permissivos (linha de segurança de apoio de Artilharia – LSAA, na doutrina do EB) e as linhas de coordenação de apoio de fogo (LCAF, na doutrina do EB). A primeira é a linha além da qual os meios de apoio de fogo de

superfície podem disparar munições superfície-superfície sem mais coordenação com o comando da força que a estabeleceu. Tipicamente, o quartel-general de Corpo de Exército estabelece a última dentro da sua área de operações para coordenar o ataque rápido contra alvos além da linha com sistemas de armas conjuntos. Considerando que essas medidas de coordenação de apoio de fogo eram permissivas, qualquer unidade pode disparar além delas depois de coordenar com o comando da força que a estabeleceu.

Além da sua importância na facilitação de fogos, as linhas de controle de fogos permissivos e as linhas de coordenação de apoio de fogo ajudaram a delinear as áreas de responsabilidade para engajamento de alvos (veja a figura). O Corpo de Exército é o “dono” da área além das linhas de coordenação de apoio de fogo, a área entre as linhas de coordenação de fogos de apoio e as linhas de controle de fogos permissivos define o combate profundo da Divisão, e as áreas antes das linhas de controle de fogos permissivos pertence às brigadas de combate (i.e., o combate aproximado da Divisão). Durante o exercício de combate WFX 15-5, a 101ª Art Div aprendeu que essas medidas de controle permissivas eram demasiadamente afastadas se planejadas com base no alcance máximo das munições convencionais. O planejamento das medidas de coordenação de apoio de fogo com base no alcance máximo de canhões e de sistemas de foguete inadvertidamente permitia que o inimigo pudesse se posicionar onde a Art Div não podia atingir, sem usar o seu fornecimento limitado de munições de alcance estendido ou de precisão. Como resultado, isso criou refúgios seguros onde o inimigo atuou com poucas interrupções.

Embora as munições de foguete, como os sistemas de lançamento múltiplo de foguetes e os sistemas de mísseis táticos do Exército, possam estar disponíveis para atingir os alvos dentro desses refúgios de segurança artificiais, a sua disponibilidade limitada e os critérios estabelecidos nas normas de fogo tornaram impraticável a execução dessa tarefa. Como resultado, a Divisão tinha solicitar ou redefinir missões dos meios de apoio aéreo para engajar as formações inimigas e assim continuar realizando o seu combate profundo.

Problemas semelhantes surgiram durante o planejamento das linhas de controle de fogos permissivos no alcance máximo dos sistemas de canhão. Isso forçou

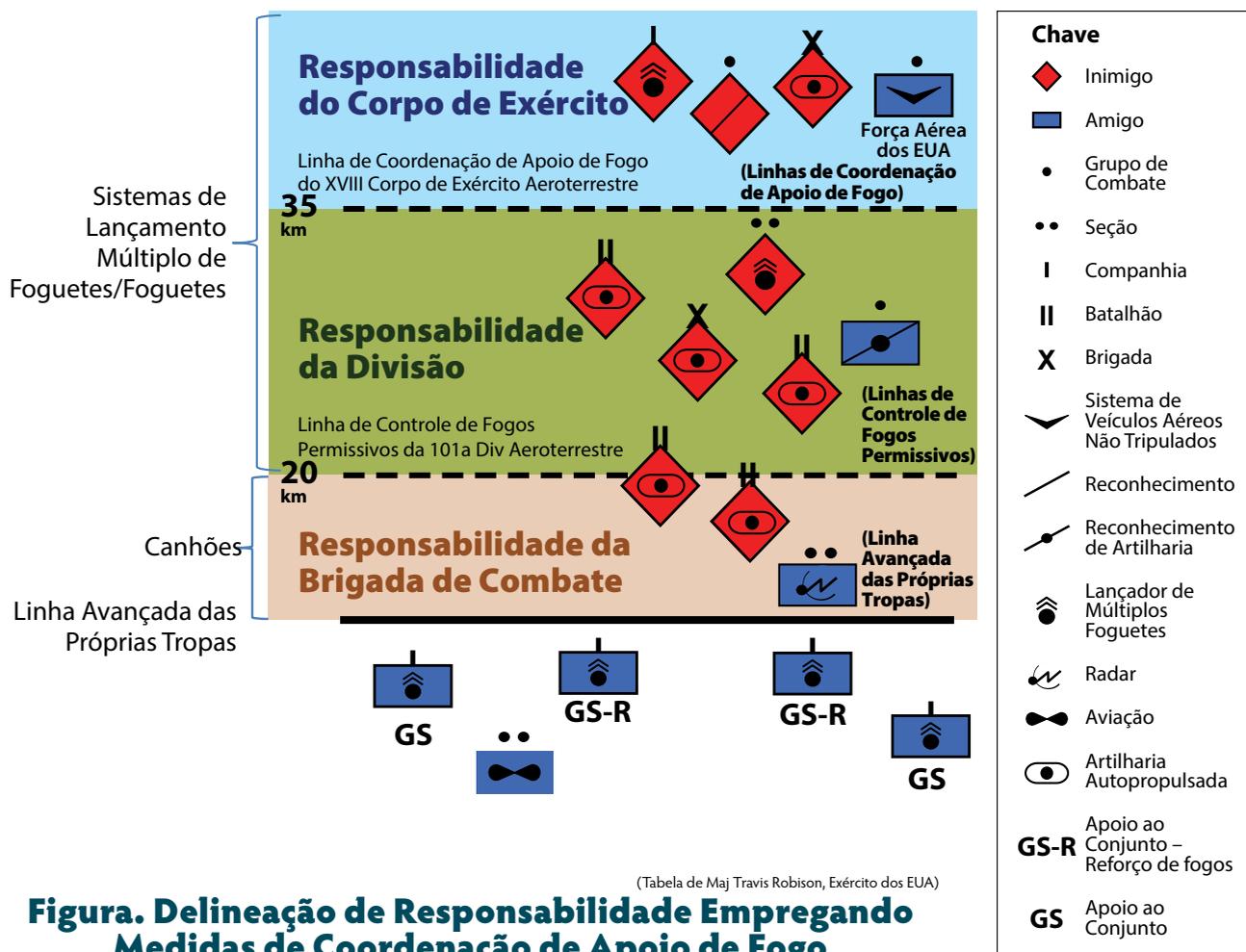


Figura. Delineação de Responsabilidade Empregando Medidas de Coordenação de Apoio de Fogo

que a 101ª Art Div tivesse que usar meios de apoio de fogo em apoio ao conjunto no combate aproximado em vez de preparar as operações futuras.

As linhas de controle de fogos permissivos devem estar o mais próximo possível à linha avançada de tropas. A Art Div planejou as linhas de controle de fogos permissivos para dois terços da distância do alcance máximo dos grupos de obuseiros em apoio direto (uma variação da regra prática de um terço a dois terços para o posicionamento da Artilharia). Além disso, a Art Div alocou meios em reforço de fogos às brigadas, com um determinado número de foguetes disponíveis para fogos de reforço. Isso permitiu que as brigadas de combate pudessem atacar as formações inimigas antes e além das linhas de controle de fogos permissivos.

Da mesma forma, a Art Div planejou as linhas de coordenação de apoio de fogo com base no alcance do tipo de munição de foguete mais comumente disponível, em vez das munições de alcance estendido ou de

precisão. As duas técnicas negaram refúgios de segurança ao inimigo e permitiram que os elementos da Art Div pudessem atuar efetivamente por toda a área de operações em apoio ao combate de contrabateria da Divisão. A geometria do campo de batalha exerce, também, um papel importante na capacidade da unidade de conduzir fogos de contrabateria.

Fogos de Contrabateria. As medidas de coordenação de apoio de fogo indevidamente estabelecidas impediam fogos amigos efetivos e ampliavam o impacto das vantagens do alcance de artilharia com as quais contavam os inimigos nos exercícios de combate, bem como os inimigos e adversários do mundo real. Muitos sistemas de artilharia inimigos possuem mais alcance do que os americanos, e os adversários são capazes de efetuar um maior volume de fogos. Os dois exercícios de combate ressaltaram essa realidade operacional e desafiaram a capacidade da 101ª Art Div de destruir, derrotar e interromper os sistemas de Artilharia inimigos.



(1º Ten Jonathan J. Springer, Exército dos EUA)

Militares da 1ª Brigada de Combate da 101ª Divisão Aeroterrestre disparam seu obuseiro M119A2 contra alvos inimigos durante a Operação *Fulton Harvest*, na região Al-Jazirah do Iraque, 13 Jan 08.

Uma Art Div é o Centro de Coordenação de Apoio do Fogo (CCAF) da sua Divisão, inclusive em relação aos fogos de contrabateria, então o combate de contrabateria era a prioridade da unidade durante os exercícios de combate. Essa tarefa essencial da missão estabelece as condições para operações futuras da Divisão ao desgastar os sistemas de fogos indiretos do inimigo antes das forças de manobras amigas entrarem na área de alcance. Esse esforço possui dois componentes que se tornam tarefas de apoio de fogo. Primeiro, o fogo de contrabateria reativo se concentra no engajamento de sistemas de fogo indireto do inimigo, depois da busca de alvos. A 101ª Art Div posicionou os seus sistemas de radar Q-37 Firefinder para que pudessem detectar fogos oriundos da superfície entre a linha avançada de tropas e as linhas de coordenação de apoio de fogo. Devido ao grande volume de fogo de contrabateria, a unidade dividiu a responsabilidade pelo processamento da missão de tiro. A seção de processamento de alvos analisou alvos de contrabateria, enquanto o elemento de direção de tiro permaneceu concentrado no processamento de alvos planejados e de alvos de oportunidade.

A divisão da responsabilidade melhorou, em muito, os tempos de processamento da missão de tiro e a capacidade de responder. Depois, o oficial de seleção de alvos e a 2ª seção da Divisão (oficial de Inteligência) aplicaram avaliações de danos para determinar os prováveis efeitos no inimigo que facilitaram a subsequente seleção de alvos, posicionamento e decisões de organização das tarefas.

Segundo, a próxima tarefa de fogos de contrabateria envolve a própria busca de alvo de sistemas de fogos indiretos do inimigo, referida na doutrina como “fogos de contrabateria proativos”. No entanto, considerando que contrabateria, pela definição, é sempre reativa, a 101ª Art Div decidiu denominar a tarefa de fogos de “ataque” ou de “interdição”. Cumpriu essa tarefa ao analisar os padrões nas buscas de alvo por meio de radar e nos indicadores de movimento de alvos terrestres. O oficial de seleção de alvos e o oficial de Inteligência determinaram qual tipo de sistema de fogos indiretos engajou as forças amigas com base na distância em que o inimigo disparou. O oficial de Inteligência traçou os padrões das buscas de alvos e as rotas dos indicadores de movimento de alvos terrestres entre posições do atirador para criar áreas de interesse para a Artilharia, que a Divisão reconheceu com meios VANT.

Quando o VANT detectava formações de Artilharia inimigas, a Art Div desencadeava missões de tiro contra o alvo e conduzia as avaliações de danos. Os fogos de ataque que integraram os VANT e os meios de tiro alocados especificamente para a missão provaram ser a técnica de contrabateria mais eficaz durante os dois exercícios de combate. Esses fogos maximizaram as capacidades da munição de alcance estendido e de precisão, ao mesmo tempo que mitigaram as vantagens de alcance do inimigo.

A integração de sistemas VANT. A integração dos VANT com os meios de apoio de fogo em um vínculo direto do sensor ao atirador é rápida, responsiva e

eficaz. A capacidade dos VANT de sobrevoar acima das áreas de interesse para a Artilharia e prover localizações altamente precisas dos alvos faz com que sejam ideais para tirar proveito das munições guiadas de precisão contra sistemas de fogos indiretos do inimigo. Ainda, os VANT são capazes de prover avaliações imediatas dos efeitos do combate para a coleta de dados de Inteligência e para os processos de seleção e priorização de alvos.

Durante os exercícios de combate, a 101ª Art Div replicou as recentes táticas russas na Ucrânia com semelhante sucesso. A unidade desenvolveu técnicas e procedimentos para a integração de VANT no combate de contrabateria durante o exercício de combate WFX 15-5, e aprimorou os procedimentos de redefinição dinâmica de tarefas e o processo de missão de tiro durante o exercício 16-2. As duas experiências provaram que a integração do VANT no apoio às operações de fogos de contrabateria funciona.

Planejamento. A Art Div deve participar na coordenação, integração e sincronização dos VANT da Divisão durante o processo de seleção e priorização de alvos. O levantamento das áreas de interesse para a Inteligência, por parte da seção de Inteligência da unidade, com base nas buscas de alvos de Artilharia e na análise dos indicadores de movimento de alvos terrestres (Alvos sensíveis ao tempo –AST, conforme a doutrina militar terrestre brasileira) não apenas influenciou esses esforços, mas, também, apoiou o desenvolvimento de ações que precipitaram a redefinição de missão para os VANT, para ajudar a unidade durante fases críticas da atividade de contrabateria. Durante esses períodos, a unidade agiu como uma célula conjunta e funcional de integração ar-terra focada em fogos de contrabateria dentro da área de interesse definida. Ela localizou alvos, evacuou o terreno e o espaço aéreo e executou missões de tiro contra alvos identificados, de acordo com a matriz de orientação de ataque. A capacidade e a autoridade da Art Div de coordenar diretamente com o Corpo de Exército e as Divisões adjacentes colaborou com esses esforços.

O desafio primário na integração dos VANT é a execução dos passos adicionais necessários para o processamento da missão de tiro. Dentro da unidade, a seção de fogos letais era responsável pela coordenação desses passos necessários. A integração dos VANT e da Artilharia durante pontos-chave nos fogos de

contrabateria provou ser altamente efetiva, e o processo desenvolvido pela 101ª Art Div preencheu a lacuna na doutrina atual relacionada com fogos de interdição realizados pela Artilharia (i.e., fogos de contrabateria proativos).

Os observadores do MCTP observam rotineiramente que o planejamento deficiente de fogos resulta em apoio insuficiente ao plano de manobras terrestres⁶. Em contraste, as experiências da 101ª Art Div nos exercícios de combate WFX 15-05 e 16-02 ressaltaram o valor de planos detalhados, e a unidade foi reconhecida por satisfazer as exigências doutrinárias do planejamento de fogos.

Essencial para o êxito da unidade foi a implementação de uma reunião de sincronização para o planejamento de fogos alinhada com o horizonte de eventos da Divisão. A reunião de sincronização capacitou o estado-maior a conduzir o planejamento de Artilharia de campanha que sincronizou os esforços em todas as funções de combate. Como o Grande Comando Operativo, a Divisão foi responsável pelo planejamento do apoio de fogo e a Art Div foi responsável pelo planejamento de fogos para apoiar o esquema de manobra.

O modelo de planejamento da unidade criou e facilitou um vínculo entre os estados-maiors da Divisão e da Art Div. A doutrina atual não define claramente esse vínculo, então a implementação por parte da Art Div desse modelo ajudou a delinear as responsabilidades específicas e implícitas de cada organização.

A célula de seleção e priorização de alvos da Divisão, apoiada pelo estado-maior, empregou o processo de decidir, detectar, atacar e avaliar na busca de alvos para facilitar o planejamento de apoio de fogo que estabeleceu as tarefas de apoio de fogo, uma lista de alvos altamente compensadores, uma matriz de sincronização de alvos, um plano de coleta de informações e os refinamentos à escolha de alvos. O estado-maior da 101ª Art Div conduziu o planejamento de fogos que desenvolveu um plano sincronizado para realizar as tarefas de apoio de fogo designadas.

Durante a reunião de sincronização, os planejadores das operações, representantes das seções de estado-maior e oficiais de apoio de fogo das Brigadas participantes transformaram as tarefas de apoio de fogo em tarefas de Artilharia de campanha, desenvolveram linhas de ação para posicionamento de baterias e de radar, determinaram os efeitos e os requisitos,

sincronizaram o apoio e designaram responsabilidades de planejamento para os Grupos de Artilharia de apoio direto. Além de especificar as tarefas da Artilharia de campanha e outros requisitos de planejamento do apoio, outro resultado da reunião foram as recomendações para o refinamento da seleção de alvos, a lista de alvos altamente compensadores e as medidas de controle do espaço aéreo, que foram inseridos no processo de planejamento de fogos da Divisão.

Uma vez que a Art Div começou operações, os planejadores na reunião de sincronização identificaram posições de Artilharia do inimigo e planejaram ataques coordenados contra essas localizações. A seção de planejamento desenvolveu um sistema para realizar o desenvolvimento de linhas de ação, jogos da guerra e refinamento na escolha de alvos durante os seguintes cinco dias do ciclo da ordem de missões aéreas, com demandas oriundas de todo o estado-maior da unidade.

A célula de planejamento do estado-maior transmitiu seus produtos para a célula de operações correntes, empregando um *briefing* de transição detalhado 24 a

36 horas antes da execução planejada. A coordenação proativa entre a célula de planejamento e a célula de operações correntes ajudou na capacidade da 101ª Art Div de executar uma tomada de decisões e um processo de sincronização rapidamente, o que facilitou ao comandante e ao estado-maior da unidade reajustar os planos conforme ocorriam mudanças operacionais.

A 101ª Art Div não experimentou a maioria dos problemas comumente observados durante os dois exercícios de combate. Em vez disso, a organização teve a valiosa oportunidade de reaprender as técnicas de execução de fogos necessárias para apoiar à Divisão, no nível operacional da guerra. Da mesma forma, a Art Div desenvolveu novos procedimentos para lidar com mudanças organizacionais e operacionais sistêmicas. As lições aprendidas da 101ª Art Div relacionadas com a geometria do campo de batalha, o combate de contra-bateria da Divisão, a integração de VANT e o planejamento de fogos foram essenciais para preparar a organização para sucesso em conflitos futuros de ação decisiva. ■

Maj Travis Robison, Exército dos EUA, é o Subcomandante da Artilharia da 101ª Divisão (Assalto Aéreo). É bacharel em Ciência Política pela University of Colorado, mestre em Administração Pública pela University of Montana e mestre em Arte e Ciência Militar pelo U.S. Air Force Air Command & Staff College. Foi recentemente escolhido como bolsista do programa Advanced Strategic Planning & Policy. Sua experiência militar inclui designações na Alemanha, Kosovo, Coreia do Sul, Iraque, Afeganistão e nos Estados Unidos.

O Cap Alex Moen é o oficial de planejamento da Artilharia da 101ª Divisão (Assalto Aéreo). É bacharel em Ciência Política pela Texas A&M University e está terminando seus estudos para o mestre em Administração de Empresas pela Arizona State University. Sua experiência militar inclui designações no Iraque, Afeganistão e nos Estados Unidos.

Referências

1. United States Army Combined Arms Center (CAC), *Mission Command Training Program (MCTP) Overview Brief*, website para o Mission Command Training Program (10 Mar. 2016), acesso em: 28 Abr. 2016, https://combinedarmscenter.army.mil/orgs/cact/MCTP/Front_Page/MCTP_CMD_Brief.pdf (login é necessário).
2. Army Regulation 350-50, *Combat Training Center Program* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 3 Apr. 2013), p. 2, acesso em: 28 Abr. 2016, http://armypubs.army.mil/epubs/pdf/r350_50.pdf.
3. CAC, MCTP Overview Brief, p. 18.
4. John McHugh, Army Directive 2012-08 (Army Total Force Policy), 4 Sep. 2012, acesso em: 16 May 2016, http://www.apd.army.mil/pdf/files/ad2012_08.pdf.
5. CAC, MCTP Overview Brief, p. 17.
6. Edward T. Bohnemann, *MCTP Trends in a Decisive Action Warfighter Exercise*, website do Mission Command Training Program (2014), p. 29, acesso em: 28 Abr. 2016, <https://combinedarmscenter.army.mil/orgs/cact/MCTP/Documents/MCTP%20Trends%20in%20a%20Decisive%20Action%20WFX.pdf> (login é necessário).



(Luis Acosta, Agence France-Presse)

Guerrilhas das Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC) escutam durante uma aula sobre o processo de paz entre o governo colombiano e a sua organização em um campo nas montanhas do país, 18 Feb 16.

A Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz

Alertas e Ensinaamentos Provenientes de Casos Semelhantes

Gen Ex (Res) Carlos A. Ospina, Exército Nacional da Colômbia;
Thomas A. Marks; e
David H. Ucko

Em 1948, a Colômbia entrou em um período de guerra civil, do qual nunca emergiu completamente. Desde 1964, um elemento chave para a violência tem sido as *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia* (Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia, ou FARC). Embora motivada originalmente pelos altos níveis de desigualdade entre os ricos e os pobres, e guiada estrategicamente pela ideologia marxista-leninista e pela teoria da guerra popular, a luta das FARC se desenvolveu ao longo de várias décadas para enfatizar cada vez mais o tráfico de drogas e a violência contra o povo. Devido a vários erros e oportunidades perdidas pelo governo, o grupo cresceu em força, atingindo seu auge durante os primeiros anos da presidência de Andrés Pastrana (1998-2002). A partir de então, declinou precipitadamente conforme foi trucidada pelas Forças Armadas colombianas durante um ressurgimento nacional que atingiu o seu apogeu durante o governo inicial do Presidente Álvaro Uribe (2002-2006), continuando durante o seu segundo governo (2006-2010).

O Presidente Juan Manuel Santos (2010–2014) inicialmente prometeu continuar as políticas de Uribe, mas em vez disso, surpreendeu a todos com um engajamento em um processo de paz de duração indefinida que atualmente continua em negociação. Santos foi reeleito para um segundo mandato (2014-2018), porém agora se confronta com uma recusa resoluta das FARC de comprometer-se definitivamente com término do conflito. Isso colocou o crescentemente impopular governo de Santos na posição constrangedora de precisar de um acordo, custe o que custar, porém que tenha legitimidade perante um povo cético sobre as intenções das FARC.

O ceticismo é justificado. Embora tenha havido muitas alegações de progressos irreversíveis nas conversas, os avanços nos assuntos importantes permanecem limitados, especialmente na própria desmobilização das FARC como uma organização armada e na sua integração ao processo político não violento. Esse impasse não é surpreendente: depois de anos de declínio, a liderança das FARC parece ter percebido que a sua luta armada não tem probabilidades de êxito. Como parte de sua ênfase revisada nos aspectos políticos da luta, aceitou condicionalmente novas negociações de paz, mas permaneceu determinada a obter a máxima vantagem possível ao explorar a ansiedade do governo em fechar um acordo.

Especificamente, as propostas das FARC refletem três objetivos: uma tentativa desesperada de obter legitimidade perante o povo colombiano e a comunidade internacional; a concessão do controle político e geográfico *de facto* (se não *de jure*) sobre várias áreas e populações, particularmente nas importantes regiões rurais no parte sul do país onde tem estado ativa por muito tempo; e a realização de uma assembleia constituinte convocada com representações setoriais (preferencialmente com as FARC possuindo assentos reservados). Ao satisfazer esses objetivos, os chefes das FARC acreditam que terão melhores condições de obter poder político por meio de eleições para que possam mudar a natureza do Estado — a meta sendo transformar a Colômbia em um Estado socialista, assemelhando-se com a República Bolivariana da Venezuela. A liderança das FARC não abandonou as suas metas marxistas/leninistas, apenas disfarçou a sua ideologia com linguagem apropriada para o Século XXI¹.

Em seu esforço para reformular a sua luta, as FARC alegaram durante todo o diálogo que as desigualdades e a brutalidade do Estado a instigaram a conduzir a sua insurgência. Propõem falar em nome de uma ampla base social e simplesmente negam o quanto elas têm, por décadas, fomentado a violência contra os inocentes como a sua metodologia principal de combate. Não existe crime que não tenha perpetrado: de tortura e assassinato, o lançamento de extensivos campos de minas (normalmente não demarcados) por todo o país, sequestro e estupro, e até o tráfico de drogas e extorsão². A organização refuta todos esses crimes, insistindo, em vez disso, que os fatos históricos sejam decididos por várias comissões da verdade e por painéis internacionais. Indo contra todas as pesquisas de opinião e expressões públicas de apoio, o Estado está para ser representado como o inimigo do povo.

Devido à longa duração das negociações e às esperanças excessivamente elevadas pela perspectiva da paz, o governo se encontra na posição de gradualmente ser forçado a ceder. O pano de fundo para conversações de paz é tudo menos auspicioso, mas a maioria dos analistas acredita que alguma forma de um acordo será assinada em 2016 — uma previsão que é comemorada reflexivamente devido a sua semelhança com a de Chamberlain de “paz em nosso tempo”. O que é necessário é uma maior apreciação da História, particularmente aquela relacionada com as transições da guerra para a paz,



(Luis Acosta, Agence France Presse)

O Presidente cubano Raul Castro (centro) observa um aperto de mão entre o Presidente colombiano Juan Manuel Santos (à esquerda) e o líder das FARC Timoleón Jiménez (à direita) relacionado a um acordo em princípio para negociar um fim da insurgência das FARC, durante uma reunião em Cuba, setembro 2015.

considerando que os registros em ambientes comparáveis (como Sri Lanka, Nepal e El Salvador) levantam sérias dúvidas sobre o caminho à frente para a Colômbia.

A Paz como uma Continuação da Guerra

Todos os grupos insurgentes capazes entendem que o emprego da força militar — ou da violência — só é apenas estrategicamente relevante na medida que cria espaço e influência políticos. Esses objetivos podem ser obtidos igualmente por outras formas, tal como a exploração de negociações para conseguir proteção, imunidade e concessões políticas desproporcionais às realizações militares e à posição social de um grupo.

Essa abordagem pode ser vista mais vividamente no conflito entre os Tigres de Libertação do Tâmil Eelam (LTTE, na sigla em inglês) e o governo do Sri Lanka, que envolveu quatro períodos de negociação, todos mediados por potências estrangeiras e todos profundamente problemáticos na implementação e no intento, certamente por parte dos LTTE. Durante a trégua final,

iniciada pelos LTTE em fevereiro de 2002, eles utilizaram as restrições impostas às forças de segurança do Sri Lanka para adentrar agressivamente nas áreas Tâmil, às quais eram negadas anteriormente³. Em outubro de 2003, os LTTE lançaram uma proposição, “A Autoridade de Autogovernança Interina” (*Interim Self-Governing Authority — ISGA*), que extrapolava as realidades *de facto* para exercer o poder *de jure* nas Províncias Norte e Oriental⁴. Depois do tsunami devastador no Oceano Índico, em 26 de dezembro de 2004, a proposição ISGA assumiu todas as características de um Estado, conforme os LTTE buscaram canalizar a assistência internacional injetada no Sri Lanka por meio da sua própria burocracia de Estado paralelo⁵. No decorrer disso, as operações psicológicas contra o Estado continuaram, tudo enquanto os LTTE utilizaram o cessar-fogo como disfarce para eliminar aqueles que os impediam, incluindo o ministro do exterior do Sri Lanka e literalmente centenas de políticos e ativistas tâmeis.

O ponto é que os LTTE permaneceram comprometidos com a guerra, embora o discurso permaneça

contactado com o processo de paz. Em sua palestra anual, em 27 de novembro de 2005, realizada no Dia dos Heróis dos LTTE, “o Presidente e Primeiro-Ministro do Eelam” (como a mídia tâmil o chamava) Velupillai Prabhakaran avisou que os LTTE pretendiam reiniciar as hostilidades se o governo não implementasse avanços tangíveis para a paz⁶. Ao mesmo tempo, proeminentes ataques suicidas dos LTTE, incluindo uma tentativa de assassinato do Comandante do Exército do Sri Lanka, Gen Div Sarath Fonseka, e o bem-sucedido assassinato do terceiro mais alto oficial do Exército, levaram a uma situação sem possibilidade de retorno. Ainda tentando alcançar uma vitória diplomática cada vez mais improvável, a Noruega — o moderador principal da tentativa de resolução — fez esforços de última instância para a mediação, que previsivelmente falharam. Conforme a violência aumentou, ataques suicidas atingiram até alvos bem no interior do sul do Sri Lanka, e, antes de agosto de 2006, o país mais uma vez estava em guerra.

A Colômbia deveria estar familiarizada com a estratégia empregada pelos LTTE. As negociações de paz foram tentadas várias vezes antes das negociações atuais, mais recentemente durante o governo Pastrana, porém essas sempre resultaram em nada. Para afastar-se da “repressão” e buscar a paz, Pastrana complementou as negociações com visitas dos chefes das FARC para conhecer autoridades europeias, particularmente as de perfil social-democrático, para que os chefes pudessem pessoalmente ver e ouvir como tais regimes funcionavam no mundo político moderno. Era esperado que essas visitas inspirassem as próprias aspirações revolucionárias das FARC e motivassem a mediação pacífica das reivindicações. As FARC aceitaram prontamente o gesto do governo, mas ampliou os limites, demandando o estabelecimento de uma *zona distensión* (zona desmilitarizada). O governo cedeu o controle de uma área do tamanho da Suíça e uma população de aproximadamente 100 mil pessoas às FARC. Na realidade, o intento das FARC era adiar e se preparar para a sua “ofensiva final”. Como documentado amplamente pela Inteligência colombiana, as FARC aproveitaram as suas viagens no exterior para fazer mais contatos e abrir novas rotas para suas encomendas de narcóticos. A sua zona tornou-se uma área inexpugnável de concentração de mais empreendimentos criminosos e ataques⁷.

Depois de mais de três anos de negociações, Pastrana e os seus conselheiros não chegaram mais

perto da paz. Os chefes das FARC introduziram continuamente novos problemas e alegações que foram empecilhos e contraproducentes para o progresso real. O ponto, obviamente, era prolongar o processo e permitir que o movimento pudesse se reorganizar e fortalecer as suas capacidades militares, bem como expandir o seu envolvimento no ciclo das drogas. Como um dos seus últimos atos, Pastrana mandou que as Forças Armadas reocupassem a zona. Nessa altura, contudo, e apesar das operações militares em andamento, grandes forças das FARC foram desdobradas até mesmo ao redor de Bogotá, a capital, bloqueando as mais importantes rodovias nacionais, reprimindo comércio e viagens. Aumento da criminalidade, como o sequestro e o tráfico de drogas, levaram ao crescente medo e até pânico, uma vez que havia o sentimento de que as FARC eram a organização mais poderosa na Colômbia.

Existe a possibilidade de que as negociações atuais, agora com quatro anos de idade, sejam, também, um ardid? A liderança das FARC, por meio do seu secretariado (também conhecido como o Alto Comando Central), é experiente e hábil no controle, ou na distorção, de percepções. Não obstante, a evidência sugere fortemente que o objetivo das FARC, ao qual toda a atividade da organização é orientada, permanece ideológica e politicamente inclinada para sequestrar o poder do Estado. Por muitos anos, os chefes das FARC acreditavam que essa meta podia ser atingida apenas pela força e por uma guerra de guerrilha financiada pela criminalidade, particularmente pelo tráfico de drogas — uma conexão, que vale observar, a organização continua a negar⁸. No entanto, depois da sua derrota militar durante os anos de Uribe, a abordagem das FARC mudou para ser menos cinética [sem força militar] e se concentrou na alteração do enquadramento e da narrativa da sua luta por meio da guerra de informação, simultaneamente recrutando os “idiotas úteis” de Lenin ao fazer promessas a certos setores colombianos — cultivadores de coca, integrantes marginalizados de trabalho organizado — e alienando os elementos da extrema esquerda, como professores e estudantes radicais⁹. Externamente, o movimento estabeleceu bases razoavelmente seguras na Venezuela e no Equador para que as FARC pudessem sobreviver independente de quaisquer golpes que elas pudessem sofrer na sua própria terra.

Essa tem permanecido a estratégia das FARC e levanta dúvidas sobre a natureza e os objetivos da

organização. O que, por exemplo, motiva a exigência rígida por várias “zonas pacificadas” (elas pediram até 80), ostensivamente zonas desarmadas, mas onde o grupo dominará até que seus voluntários entreguem as suas armas? Da mesma forma, as FARC têm negociado um fim da erradicação aérea, e até de forma manual, das plantações de coca, que será agora empreendida pelas comunidades locais, mas somente se a prestação de serviços por um governo com progressivas dificuldades financeiras for considerada suficiente.

Entretanto, plantio de coca disparou, reabastecendo os cofres das FARC após anos de operações de contrainsurgência devastadoras. Por fim, o processo de verdade e de reconciliação promete proteger os chefes das FARC contra ações judiciais; contanto que admitam os seus crimes, o acordo simplesmente aplica várias restrições da liberdade, excluindo tempo na cadeia. É difícil não enxergar as negociações de paz em andamento como “guerra por outros meios”, permitindo que o grupo consiga os frutos que estavam além do seu alcance. Em tal contexto, o que é a paz?

O caso do Nepal oferece uma narrativa instigante e relevante. A “guerra popular” travada pelo Partido Comunista do Nepal (maoísta) é associada geralmente somente ao período de hostilidades abertas, de 1996 a 2006. Desde então, o Nepal tem estado tecnicamente em paz. Isso, contudo, é uma falsa dicotomia porque o que tem ocorrido no Nepal desde 2006 oferece uma descrição significativa do caráter mutante da insurgência, particularmente no que é relacionado ao emprego do terrorismo por todas as fases da guerra e da paz.

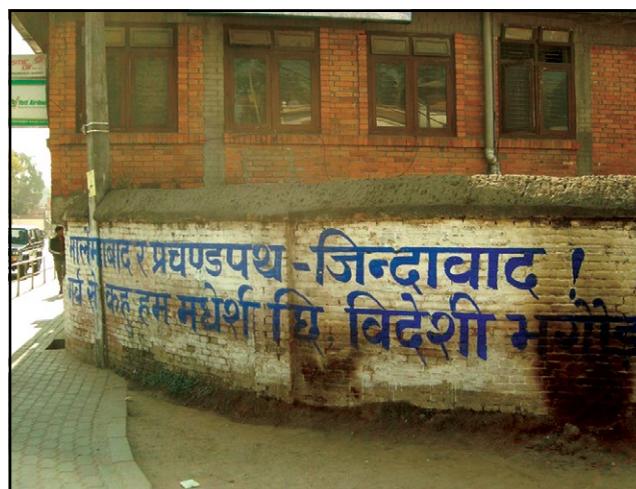
Embora reintegrados ostensivamente nas políticas normais depois do cessar-fogo e do acordo de paz abrangente de 2006, os maoístas continuaram a declarar (de forma pública e nas suas sessões privadas)



(Foto cortesia de Ingmar Zahorsky, Flickr)

Maoístas da Liga Comunista da Juventude manifestam contra o governo do Primeiro-Ministro Madhav Kumar Nepal em Katmandu, Nepal, 11 Set 09. A queda do primeiro governo maoísta ocorrera apenas uns meses antes porque o presidente se recusara a demitir o comandante do exército em uma disputa.

que estavam envolvidos em uma luta revolucionária armada estratégica e estavam apenas prosseguindo por um caminho tático diferente (i.e., esforços políticos)¹⁰. Eles agiram agressivamente, empregando a violência velada — terrorismo realizado contra oponentes políticos locais — ao invés da guerra de guerrilha aberta para solidificar a sua posição e ganhar votos parlamentares. Empregaram forças especialmente formadas,



(Foto cortesia da Wikimedia Commons)

Um slogan maoísta em Katmandu, Nepal, frente à embaixada dos EUA. A primeira linha lê “Viva MA[rx]LE[nin]MA[oísmo] e o Caminho Prachada”.

em particular a Liga Comunistas da Juventude (LCJ) paramilitar — composta predominantemente de combatentes que foram transferidos e passados por “uma transformação” — para realizar esses ataques¹¹.

Os maoístas foram eficazes até o ponto que conseguiram controlar eleições e duas vezes assumiram o posto de primeiro-ministro, que permitiu que o seu partido neutralizasse ainda mais a resistência sobrando dentro das forças de segurança desmoralizadas, expandisse a sua influência e solidificasse as suas finanças. Embora as estatísticas não tenham sido oficialmente tabuladas, o número de vítimas durante o período de “paz” parece ser na casa dos milhares, a maioria agredida em vez de morta¹². Há pouco que um cidadão antimaoísta possa fazer ou esperar em relação a sua proteção ou a dos seus bens. O Estado exhibe indiferença ou incapacidade para com as necessidades de segurança do povo, mas o Nepal está, oficialmente, em paz.

A Conversão de Ganhos Militares em Soluções Políticas

Sobre o assunto da paz, Santo Agostinho escreveu, “Não há ninguém que não ame a paz... é para a paz que os homens travam a guerra e até os bandoleiros buscam manter a paz com os seus camaradas”¹³. As implicações para a Colômbia são óbvias. Como um termo ambíguo, a “paz” não é inerentemente auspiciosa. Para ser celebrada, precisa fazer mais do que prover um caminho desimpedido para o poder às organizações ilegítimas. Taticamente, alguns atores predatórios talvez necessitem incentivos para não destruir a paz, mas estrategicamente, a paz precisa refletir um compromisso com ideais mais elevados, beneficiando o sistema político mais do que os seus participantes mais violentos. Isso, por sua vez, exige

uma visão comum do futuro do país, uma visão que possa preencher as lacunas ideológicas e reunir as elites belicosas. É duvidoso que a Colômbia tenha atingido esse ponto, no mínimo devido à ideologia revolucionária inflexível que sustenta a luta das FARC e a sua abordagem estratégica enganosa.

Em El Salvador, levou uma década de conflito e mudanças políticas fundamentais para unir a Frente Farabundo Martí para a Libertação Nacional (FMLN) e o governo na busca da paz. Depois da deflagração da guerra em 1981, os dois lados se encontraram pela



(Rodrigo Abd, Associated Press)

Integrantes da 36ª Frente das FARC andam a um novo campo no Departamento de Antioquia, no noroeste dos Andes da Colômbia, 6 Jan 16. Os grandes campos de guerrilhas são coisa do passado; agora os rebeldes se movem em grupos menores. A 36ª Frente consiste em 22 combatentes, quatro comandantes e dois cachorros. A pressão militar, social e política constantes exercidas pelo governo colombiano contra as FARC, por mais de uma década, junto com a perda de apoio velado da Venezuela, têm reduzido muito o âmbito geográfico da influência das FARC.

primeira vez em 1984, e mais uma vez em setembro de 1989, para discutir a paz. Ambas as vezes, uma grande distância separava os lados, e nenhum dos dois se sentiu compelido a comprometer-se militarmente. Em La Palma, em 1984, a FMLN foi incisiva em lembrar ao governo que ainda “mantinha controle de um terço do território nacional (sic), tinha muito apoio popular nas cidades e no interior, mantinha as suas próprias forças armadas e contavam com apoio e reconhecimento da comunidade internacional”¹⁴. Confiante, a FMLN postulou inclusão no governo como uma pré-condição



(Foto cortesia de Chamal Pathirana, Wikimedia Commons)

Militares cingaleses portam bandeiras de unidades durante o desfile anual em Colombo, Sri Lanka, marcando o aniversário da vitória na guerra civil sobre os rebeldes dos Tigres Tâmeis.

para a paz, algo que teria invalidado as eleições do ano anterior e da recém-promulgada constituição. As negociações fracassaram, e as posições nos dois lados endureceram.

Da mesma forma, o governo não buscou negociações com muito comprometimento. O governo Reagan era ideologicamente oposto à acomodação da FMLN, e, independente disso, a elite salvadorenha não foi compelida a apoiar as reformas necessárias para tirar a FMLN do campo de batalha. Em parte, isso estava arraigado em uma relutância de emendar a recém-alterada constituição, mas se relacionava, também, à fé dos governos americanos e salvadorenhos que, com o tempo, venceriam. Para ambos a Casa Branca e San Salvador, o desgaste foi considerado preferível à mudança, mesmo que fosse apenas para negar à FMLN uma oportunidade para reconstituir.

O que permitiu negociações produtivas foram vários acontecimentos locais e internacionais, por exemplo, o fim da Guerra Fria ameaçou o financiamento da FMLN e compeliu os Estados Unidos a forçar uma resolução negociada com o objetivo de que pudesse se desembaraçar de um conflito que repentinamente ficou muito menos urgente¹⁵. Ao reagir a essas mudanças, a FMLN, em 1989, abandonou as suas demandas para o compartilhamento transicional de poder e de integração no exército, mais ainda insistiu que as negociações precedessem um cessar-fogo e que as eleições

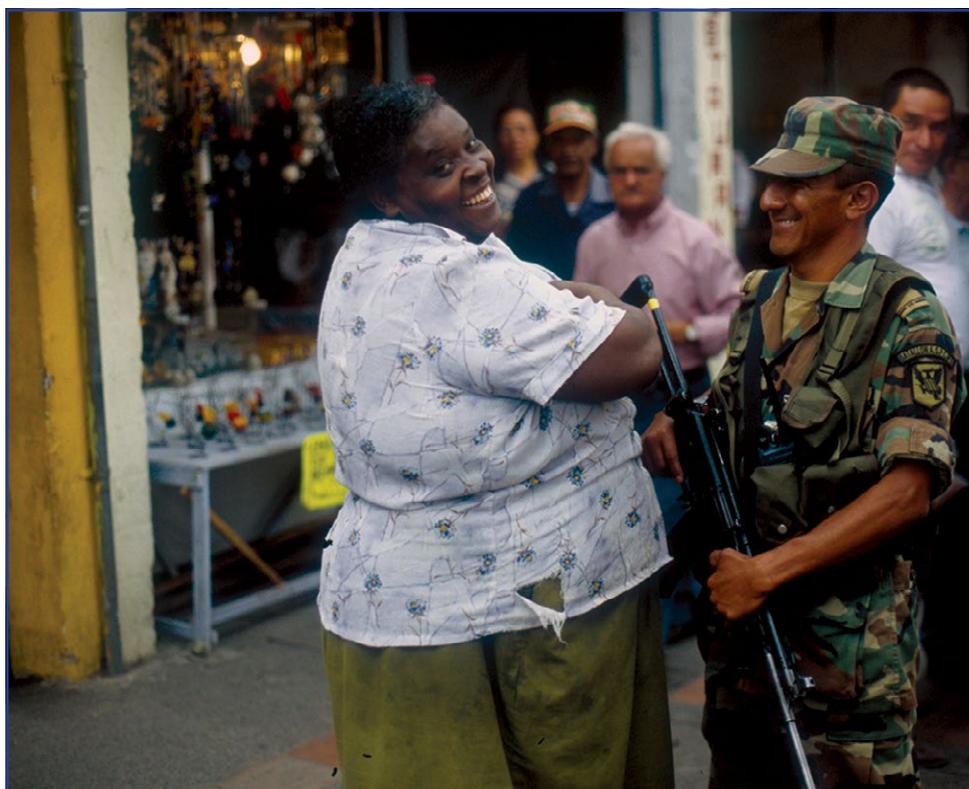
planejadas para mais tarde naquele mesmo ano, fossem adiadas para ajudar a participação da FMLN. O governo se esquivou, desprezando a FMLN como “uma pequena realidade [que] não pode obrigar o governo a mudar o sistema constitucional da república”¹⁶. A FMLN, também, não estava disposta a ceder: “Somos flexíveis,” um porta voz disse, “mas estão equivocados se acreditam que estamos negociando de uma posição de inferioridade”¹⁷.

No final, um escândalo de alta visibilidade contra os direitos humanos feito pelas forças armadas de El Salvador e uma fracassada, mas simbolicamente poderosa, ofensiva da FMLN na capital, San Salvador, foram necessários para fazer com que o empate fosse suficientemente doloroso para os dois lados, assim criando as condições para um compromisso. A FMLN tinha de aceitar que os parâmetros democráticos do país foram imutáveis, e o governo que reformas constitucionais eram necessárias para tornar as forças militares apolíticas, reformar a polícia e investigar abusos de guerra. Concessões como essas foram possíveis porque os dois lados nesse ponto compartilharam uma visão de um futuro que era preferível à luta continuada, e assim se comprometeram com os acordos necessários para sua realização.

É duvidoso que a situação atual na Colômbia tenha chegado a esse ponto. Embora a Política de Segurança Democrática de Uribe tenha infligido grandes perdas nas FARC — se pode falar de dizimação — o governo não conseguiu transformar a vantagem militar em inequívoco poder de negociação¹⁸. Portanto, as FARC continuam com o seu projeto, e o governo Santos, tendo desperdiçado a sua vantagem, parece impotente em estabelecer os termos necessários para progredir. No mínimo, as FARC estão agora facultadas contra o poderoso setor de segurança da Colômbia, ao empregar argumentos sobre direitos humanos e repressão governamental, de forte apelo na comunidade

internacional, para sair de sua profunda fraqueza militar e negociar de uma posição de força.

Assim, remontando aos violentos objetivos do seu partido representante, a União Patriótica, nos anos 80, as FARC agora insistem em manter as suas armas nas zonas pacificadas, que serão controladas por ela e que as forças armadas serão restringidas de entrar. Considerando que alegações de repressão do governo certamente foram apropriadas durante as fases iniciais do conflito na Colômbia, e que ocorreram abusos no passado recente, essa retórica parece muito mais instrumental do que sincera, produzindo vantagem estratégica em vez da necessária proteção.



(Tom Marks)

Integrante de uma patrulha urbana das Forças Armadas da Colômbia interage com o povo em Pereira, no Departamento de Risaralda, Colômbia, setembro de 2003.

De fato, veio à tona a evidência que as FARC organizaram comícios políticos armados nas zonas pacificadas e o governo buscou proibir tal atividade, as FARC alegaram que o governo estava mudando os termos do acordo e que estava “basicamente buscando uma rendição”¹⁹. Mais uma vez, o governo teve que recuar. A rendição, de fato, talvez fosse a conclusão preferida da Política de Segurança Democrática, considerando a posição militarmente fraca das FARC na época e a sua

falta de aceitação pela sociedade colombiana, e ainda assim — muito parecido com o que os Estados Unidos e os seus aliados da OTAN experimentaram no Iraque, no Afeganistão e na Líbia — a transformação dos frutos militares em vitórias políticas provou ser demasiadamente desafiadora. Nessa situação, a falta de vontade e a análise inequívoca por parte do governo Santos certamente exerceram um papel-chave.

Isso ressalta outra diferença entre El Salvador e a Colômbia. Em El Salvador, a FMLN emergiu como o principal partido de oposição nas primeiras eleições depois da transição da guerra à paz, refletindo o seu apoio por toda a sociedade salvadorenha. Como

um ex-comandante da FMLN explicou, embora o seu partido acabasse em um distante segundo lugar, se sentiu fortalecido pelo apoio e capaz por meio dessa nova posição de efetuar mudanças políticas, evitando mais conflito²⁰.

Em contrapartida, as FARC possuem pouco apoio político. Em uma pesquisa de opinião, de agosto de 2015, mais de 90% dos entrevistados responderam que a liderança das FARC deve ser encarcerada²¹. Grandes comícios têm denunciado as FARC, e o seu índice de desaprovação, desde 1998, raramente ficou abaixo de 90% e, frequentemente, foi muito mais

alto²². Considerando que antes de 1989 em El Salvador, 83% da população salvadorenha queria um acordo negociado, na Colômbia, apenas 57% do país votaria “sim” em um plebiscito hipotético sobre um acordo de paz com as FARC; 33% está contra²³.

Dado a falta de apoio e de legitimidade das FARC, junto com a sua posição militar muito reduzida, as negociações como partes equivalentes nunca foram o modelo ideal para fazer as pazes na Colômbia. Isso



(Navesh Chitraka, Reuters)

Apoiadores da Aliança Federal, uma coalizão de partidos baseados na região de Madhes e outros partidos políticos e organizações étnicas, manifestam contra a constituição, perto do complexo comercial que sedia o gabinete do primeiro-ministro e de outros ministérios, em Katmandu, Nepal, 15 Mai 16.

suscita a questão sobre o que teria sido necessário para uma derrota militar e política das FARC.

Mais uma vez, o Sri Lanka fornece precedentes, dada a sua total derrota militar e política para ambos os LTTE e o Janatha Vimukthi Peramuna (JVP), um grupo insurgente maoísta. Primeiro, em seu planejamento e execução, uma vitória militar precisa evitar oferecer à força adversa derrotada exatamente o tipo de apoio (particularmente apoio internacional) que fatalmente não existia antes e que pode ajudá-lo a compensar suas perdas militares. No caso do confronto final com os LTTE, entre 2006 e 2009, a letalidade e a maneira de execução pelas Forças Armadas do Sri Lanka lançaram as sementes para uma contestação da legitimidade do governo a longo prazo e levantaram, por todo o Ocidente, bandeiras relacionadas com a necessidade de concessões e de compromissos. Mesmo enquanto os LTTE estavam perdendo na área militar, contavam com uma vantagem em termos de legitimidade

internacional, que pode muito bem alimentar mais um novo ciclo de violência no futuro. Embora as pressões internacionais tenham diminuído depois da inesperada mudança de governo em 2015, todavia permanece a questão sobre a possibilidade dos relatos de genocídio no Sri Lanka ainda prover nova esperança de vida aos LTTE ou a uma organização sucessora.

Segundo, uma vitória militar total não deveria — e de fato não deve — impossibilitar os tipos de reformas necessárias para abordar as fontes de alienação e os indutores da violência. No entanto, o ponto-chave é que tais reformas sejam implementadas de uma maneira que beneficie não os grupos armados, mas o povo que alegam representar. A questão para o Sri Lanka, porém, é se o governo tem feito o suficiente, na sequência de eventos após a derrota dos LTTE, para cooptar a população tâmil e evitar o ressurgimento da mobilização armada como um meio para reivindicar queixas em uma estrutura fechada de oportunidades políticas.

O esmagamento do JVP pelo Sri Lanka, em 1971, fornece uma prévia advertência, considerando o ressurgimento desse grupo e o advento de uma insurgência muito mais potente, em 1987. Da mesma forma, o esfacelamento da Irmandade Muçulmana pela Síria, considerado perturbadoramente definitivo, também produziu, com o tempo, uma insurgência renovada e muito mais recalcitrante, envolvendo muitas das mesmas comunidades e algumas das mesmas organizações que foram supostamente suprimidas, em 1982²⁴. A vitória militar não elimina a reinvidicação por reformas.

Na Colômbia, o governo não completou a sua vitória militar nem infligiu danos suficientes para produzir um equilíbrio de poder definitivo nas negociações concomitantes. As concessões que ela tem feito desde então, perversamente, têm beneficiado em grande medida as FARC em vez do povo, cujo vínculo com o governo (i.e., legitimidade) constitui o centro de gravidade de quase todos os conflitos irregulares desse tipo e cujas queixas têm permanecido, mais ou menos, inalteradas e podem, durante a paz, piorar. De forma reveladora, os habitantes das novas zonas pacificadas sob controle das FARC nunca foram consultados quando suas comunidades foram entregues, como “pasto político”, aos narcotraficantes atualmente no comando.

As Vulnerabilidades de uma Sociedade Pós-Conflito

Isso nos leva a uma consideração final. Mesmo se as negociações com as FARC forem bem-sucedidas em conseguir um acordo que resulte na extinção formal do conflito, o registro histórico desvenda várias razões de preocupação sobre o destino da Colômbia pós-conflito. Primeiro, as sociedades pós-conflito são, na maioria dos casos, frágeis e violentas — frequentemente mais assim do que durante os anos finais de conflito²⁵. Quando acordos de paz são assinados, o Estado é instado a passar por reformas políticas e econômicas profundas, enquanto mantém a ordem pública em uma sociedade traumatizada e fortemente moldada pela violência. Novas e transformadas fontes de instabilidade precisam ser cuidadosamente controladas, e a segurança pública precisa ser mantida, se não pelas forças locais, então por forças estrangeiras competentes e numericamente adequadas.

Em El Salvador, uma mistura de desesperação, oportunismo e revanchismo alimentaram uma onda de

crimes pós-conflito que trouxeram taxas de mortalidade maiores do que a média dos anos de guerra e contribuíram para a desigualdade social e econômica de longo prazo²⁶. Em meio ao entusiasmo pela paz, um programa de desarmamento e desmobilização supervisionado pelas Nações Unidas (ONU) desmontou a capacidade coercitiva do Estado e das forças rebeldes, resultando em um vácuo de poder em um momento extremamente frágil, particularmente quando da criação de novas forças, que, previsivelmente, tornou-se um negócio prolongado e complexo²⁷. Considerando que a operação da ONU também não tinha mandato, nem ordem incumbida ou estrutura para prestar segurança pública, não havia, efetivamente, forças presentes para controlar a crescente onda de crimes. Embora a criminalidade não provocasse uma renovada guerra, os seus efeitos — violência, gangues e ilegitimidade governamental — atormentam El Salvador, e a região, até hoje.

A falta de segurança pós-conflito foi observada, também, na Guatemala e no Panamá, na República Democrata do Congo, e mais recentemente, no Afeganistão, no Iraque e na Líbia. De fato, as modificações das formas e tipos de violência depois da conclusão formal de guerra é um desafio típico da construção da paz. Esse risco é particularmente elevado na Colômbia. Os índices de homicídio tendo caído a níveis baixos recordes, e incidentes entre as FARC e o governo têm praticamente cessado, desde julho de 2015. No entanto, as plantações de coca crescem, refletindo uma economia ilícita em surgimento sustentada pela violência. Como Adam Isacson e Gimena Sánchez-Garzoli observam, “O governo dos EUA mediu 159.000 hectares (613 milhas quadradas) de território plantado com arbustos de coca em 2015, a terceira mais alta quantidade anual de todos os tempos”²⁸. Novos grupos paramilitares estão, também, aumentando sua atividade, aproveitando as lacunas deixadas pelas FARC e pelo governo. Isacson e Sánchez-Garzoli observam um “aterrorizante aumento”, durante o mês de março, contra os defensores dos direitos humanos, a maioria deles nas zonas rurais e nas áreas urbanas onde é fraca a presença do Estado²⁹.

Entretanto, o *Ejército de Liberación Nacional* (ELN), um menor mas não menos significativo grupo guerrilheiro colombiano, tem, apesar de engajar-se nas negociações de paz com o governo, também realizado mais ataques recentemente e “parece estar aumentando a sua presença nas zonas de influência

das FARC³⁰. As FARC apontam para esses fatores quando insiste em manter as suas armas durante e após o acordo de paz, para garantir a sua proteção, mas pela mesma razão também espera que as Forças Armadas façam uma transição da contrainsurgência para ameaças externas — para adotar o papel que exerceria em uma democracia estável. A convergência de fatores de risco e de reforma do setor de segurança pode produzir uma tempestade perfeita de insegurança e violência, tudo em um tempo de paz.

Apesar da historicamente consistente tendência do aumento da violência depois da extinção do conflito, as expectativas exageradas de paz frequentemente produzem medidas apressadas, planejadas para revitalizar a economia. Considerando as vulnerabilidades singulares de uma sociedade pós-guerra, tais esforços são tipicamente contraproducentes, e os seus efeitos danosos tendem a ser sentidos particularmente por aqueles mais suscetíveis de remobilização contra o Estado ou de recorrer aos empreendimentos criminosos para subsistir.

Em El Salvador, o governo embarcou rapidamente em ajustes estruturais para modernizar a sua economia em conformidade com os princípios de mercado prevaletentes de crescimento e de desenvolvimento. Embora o seu produto interno bruto (PIB) tenha aumentado em três vezes, entre 1986 e 1994, os níveis de pobreza cresceram e a desigualdade econômica piorou. Na época, o desnivelamento econômico do país e a necessidade de reconstrução e reabilitação — social e econômica — a serem conduzidas pelo governo para curar as feridas da guerra prolongada e evitar o tipo de divisão social que gerou o conflito em primeiro lugar, foram subestimados.

Em vez disso, incentivado pelas instituições financeiras internacionais, El Salvador prejudicou uma população muito vulnerável em um período altamente inflamável. Embora a guerra não tenha recomeçado, o fracasso de controlar as vulnerabilidades pós-conflito contribuiu para o surgimento de novas fontes de instabilidade: mais desintegração da sociedade salvadorenha, destruição de bens, ilegitimidade governamental, migração descontrolada e o crescimento das estruturas de gangues e dos crimes violentos.

Como Mats Berdal descobriu, “a conclusão formal do conflito armado, especialmente se atingida por meio de um acordo negociado, raramente acarreta

uma ruptura clara dos padrões de violência passados, tampouco significa que as queixas que deram origem ao conflito, em primeira instância, tenham sido inteiramente removidas³¹. Na Colômbia, as negociações se concentraram decisivamente em quais concessões oferecer às FARC, mas as populações que foram vítimas dela continuam a ter dificuldades e é improvável que sejam cuidadas adequadamente pelo Estado. Considerando o declínio econômico atual da Colômbia, é bem provável que o governo seja incapaz de alcançar e incorporar as comunidades críticas em uma forma que as imunize contra alternativas violentas³².

Isso é importante, desde que foram exatamente as relações do governo com o seu povo que serviram de base para a Política de Segurança Democrática. Ao identificar a legitimidade do governo como o seu centro de gravidade, a campanha de contrainsurgência estendeu o alcance do Estado às comunidades há muito negligenciadas, por meio da imposição de um imposto de guerra aos mais ricos, oportunidades socioeconômicas e da geração de mais inclusão social e geográfica de que a Colômbia nunca antes havia visto³³. Entre 2002 a 2010, os anos da Política de Segurança Democrática, o crescimento econômico em média, o PIB per capita, e a cobertura de saúde dobraram, tudo enquanto os índices de pobreza diminuíram de 53% a 37%, e a inflação de 6,9% a 2,5%.

Em contrapartida, em março de 2016 a inflação atingiu 8%, o nível mais alto desde outubro de 2001. O investimento direto estrangeiro tem continuado apesar das flutuações cambiais, mas beneficia principalmente as áreas onde os negócios já são considerados atraentes. Entretanto, o coeficiente de Gini da Colômbia — uma medida de desigualdade de renda — permanece o segundo pior da região, apesar de alguma melhoria nos anos recentes³⁴.

A insegurança econômica atual da Colômbia, e as acrescentadas fontes de instabilidade típicas de uma sociedade pós-conflito, parecem prováveis de produzir uma massa de comunidades marginalizadas e desprovidas, forçadas a adotar o crime como um estilo de vida ou serem, no mínimo, suscetíveis à influência das FARC em uma eleição futura (particularmente onde essas populações residem dentro ou perto de uma das zonas pacificadas). Considerando a própria impopularidade de Santos, uma mudança de governo talvez

seja exatamente o que a Colômbia precisa, mas parece mais provável que as FARC passem a explorar do que busquem solucionar as continuadas queixas do país³⁵.

De fato, as FARC têm exibido uma crescente consciência sobre o vácuo econômico e de segurança criado pelo fracasso do Estado de sustentar a mobilização democrática que tipificou o primeiro governo Uribe. Portanto, as FARC aumentaram radicalmente os seus esforços para mobilizar os *cocaleros* (cultivadores da

coca), os elementos índios marginalizados e a extrema esquerda trabalhista e política (e.g., estudantes). Esses esforços, acompanhados com uma forte campanha de guerra de informação, têm permitido que as FARC se insiram nas políticas nacionais da mesma forma que o Hezbollah e os maoístas do Nepal — ou qualquer outro partido político que, também, possua as suas próprias forças armadas. O futuro da tradição democrática duradoura da Colômbia está em risco. ■

O Gen Ex Carlos A. Ospina, do Exército Nacional da Colômbia, Reserva Remunerada, é professor distinguido em Prática no College of International Security Affairs (CISA), da National Defense University (NDA). Um ex-Comandante das Forças Armadas e do Exército Nacional da Colômbia, organizou o Batalhão de Comandos e a unidade Lancero — elementos-chave que desferiram um golpe severo às FARC no final do conflito. É autor de A la Cima sobre los hombros del Diablo, Los años en que Colombia recupero la esperanza, e Batallas no contadas.

Thomas A. Marks, PhD, é professor distinguido em Estratégia de Combate Irregular no CISA, da NDU. É bacharel em Engenharia pela Academia Militar dos EUA, mestre em História e em Ciência Política pela University of Hawaii em Manoa e doutorado em Ciência Política pela mesma universidade. Como ex-oficial militar, possui antecedentes analíticos e operacionais extensivos, e pelos últimos 12 anos tem sido chefe do Departamento de Estudos de Guerra e de Conflito no CISA.

David H. Ucko, PhD, é professor adjunto no CISA, da NDA. É doutorado pelo Department of War Studies, King's College, Londres. É autor de Counterinsurgency in Crisis: Britain and the Challenges of Modern Warfare e The New Counterinsurgency Era: Transforming the U.S. Military for Modern Wars, e coeditor de Reintegrating Armed Groups after Conflict.

Referências

1. Nada incluído em tal avaliação das FARC precisa ser tratado como simplesmente uma opinião. Qualquer um pode entrar nos sites on-line extensivos do grupo e os dos seus companheiros da mesma mentalidade. De fato, a FARC se vangloria da sua abordagem da Guerra Fria. Veja, por exemplo, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), o website oficial da FARC, acesso em 10 mai. 2016, <http://farc-ep.co/>.

2. Ministerio de Defensa Nacional, *Sobrevivendo al Infierno: Las FARC Desde Adentro* [Sobrevivendo ao Inferno: Dentro da FARC], (Bogotá: MINDEFENSA, 2015), acesso em: 10 mai. 2016, <https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/SobrevivendoAlInfierno.pdf>. Este relatório contém 20 testemunhas de ex-integrantes da FARC.

3. Uma das melhores representações desse período é G.H. Peiris, *Twilight of the Tigers: Peace Efforts and Power Struggles in Sri Lanka* (New Delhi: Oxford University Press, 2009).

4. "LTTE's Proposals for an Interim Self-Governing Authority in

the Northeast Region of Sri Lanka," South Asia Terrorism Portal, 1 Nov. 2003, acesso em: 10 mai. 2016, http://www.satp.org/satporg-tp/countries/shrilanka/document/papers/LTTE_northeast.htm.

5. Zachariah Mampilly, "A Marriage of Inconvenience: Tsunami Aid and the Unraveling of the LTTE and the GoSL's Complex Dependency," *Civil Wars* 11(3) (September 2009): p. 302–20, acesso em: 10 mai. 2016, <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1a8e-58d7-62da=44-7d-0ace241774-7a6afe40%sessionmg106r&vid=3&hid=107>.

6. Kasun Ubayasiri, "An Elusive Leader's Annual Speech," palestra na Central Queensland University, 2006, encontrada no website Tamilnation.org, acesso em: 10 mai. 2016, <http://tamilnation.co/ltte/vp/mahaveerar/06ubayasiri.htm>.

7. Carlos Ospina, "Colombia and the FARC: From Military Victory to Ambivalent Political Reintegration?," nos editores Michelle Hughes e Michael Miklaucic, *Impunity: Countering Illicit Power in War and Transition* (Washington, DC: National Defense University

Press, 2016).

8. Timoshenko, "La discusión que se viene sobre el narcotráfico," *Artículos y Opinión, Hablando Claro*, 11 dec. 2013, publicado no FARC-EP, acesso em: 10 mai. 2016, <http://farc-ep.co/?p=2662>. Durante as negociações de paz em Havana, em 2013, Iván Márquez, o negociador principal da FARC, negou esses links e denunciou as alegações como falsas.

9. William Safire, "On Language," *New York Times*, 12 Apr. 1987, acesso em: 10 mai. 2016, <http://www.nytimes.com/1987/04/12/magazine/on-language.html>.

10. "Baburam Bhattarai: On Nepal's Social Revolution," entrevista pelo World People's Resistance Movement (Movimento de Resistência Popular Mundial), 12 Dec. 2009, o website do The Marxist-Leninist, acesso em: 10 mai. 2016, <https://marxistleninist.wordpress.com/2009/12/12/baburam-bhattarai-on-nepals-social-revolution/>. Uma explicação particularmente útil para a mudança pode ser encontrada uma longa entrevista concedida ao People's Resistance Movement (Grã-Bretanha) pelo então ideólogo principal dos maoístas e o seu "Número Dois", Dr. Baburam Bhattarai, dentro da qual ele declarou diretamente que toda a acomodação foi tática na busca estratégica pelo poder. A liderança do Partido repetiu essa mesma posição, em novembro de 2010, na Sexta Assembleia Plenária Maoísta — bem depois dos acordos terem sido assinados — e mais recentemente tem sido reiterada nos debates acirrados do Comitê Central/Politburo, de janeiro de 2012. Na última instância, chegaram a um acordo intrapartido para usar a "rebelião" (i.e., insurgência urbana) se os partidos rivais recalci-trantes não se submetessem às demandas maoístas relacionadas à forma da "nova ordem".

11. "Young Communist League," South Asia Terrorism Portal, sem data, acesso em: 10 mai. 2016, <http://www.satp.org/satporgtp/countries/nepal/terroristoutfits/YCL.html>.

12. Esse número tem base nos arquivos particulares de Thomas A. Marks, incluindo mais de cem casos bem documentados de tortura e de assassinio. Os detalhes descritivos nas declarações de vítimas sobreviventes permitem uma ampliação fácil dos números (e.g., "Eu fui mantido preso com X outros"). O assunto será discutido em detalhe em Marks, "Terrorism as Method in Nepali Maoist Insurgency, 1996-2016," *Small Wars & Insurgencies* (vindouro).

13. Christopher Coker, "Cultural Ruthlessness and the War against Terror," *Australian Army Journal* 3(1) (Summer 2005–2006): p. 161.

14. Robert Leiken e Barry Rubin, eds., "FMLN: Analysis of La Palma Meeting," *The Central American Crisis Reader* (New York: Summit Books, 1987), p. 469.

15. David H. Ucko, "Counterinsurgency in El Salvador: The Lessons and Limits of the Indirect Approach," *Small Wars & Insurgencies* 24(4) (2013): p. 669–95.

16. Douglas Grant Mine, "Military Command Rejects Rebel Purge Demand as 'Ridiculous,'" Associated Press, 20 Oct. 1989.

17. Douglas Tweedale, "Little Hope Seen for Quick End to Salvadoran Civil War," United Press International, 16 Oct. 1989, acesso em: 10 mai. 2016, <http://www.upi.com/Archives/1989/10/16/Little-hope-seen-for-quick-end-to-Salvadoran-civil-war/9294624513600/>; Mine, "Military Command Rejects Rebel Purge."

18. "You Do the Maths," *Economist*, 8 Jan. 2004, acesso em: 10 mai. 2016, <http://www.economist.com/node/2335570>.

19. "Why Colombia's Negotiators Couldn't Manage a

Cease-Fire by March 23," website da Colombia Peace (Washington Office on Latin America, WOLA), 23 Mar. 2016, acesso em: 10 mai. 2016, <http://colombiapace.org/2016/03/23/why-colombias-negotiators-couldnt-manage-a-cess-fire-by-march-23/>.

20. Juan Ramón Medrano, entrevista com David H. Ucko, San Salvador, 20 Mar. 2012.

21. Adriaan Alsema, "FARC Truce Fails to Curb Colombia's Pessimism over Peace Talks," website da Colombia Reports, 4 Aug. 2015; acesso em: 10 mai. 2016, <http://colombiareports.com/farc-truce-fails-to-curb-colombias-pessimism-over-peace-talks/>.

22. Gallup Poll #112 (Colombia), May 2016, p. 94; cópia impressa examinada pelos autores.

23. Charles T. Call, "Assessing El Salvador's Transition from Civil War to Peace," in eds. Stephen John Stedman, Donald Rothchild e Elizabeth Cousens, *Ending Civil Wars: the Implementation of Peace Agreements* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2002), p. 387; León Valencia, "57 por ciento dice Sí, 33 por ciento dice No," *Semana*, 19 Mar. 2016, acesso em: 10 mai. 2016, <http://www.semana.com/opinion/articulo/leon-valencia-corte-constitucional-y-la-aprobacion-del-plebiscito-por-la-paz/465982>.

24. Tom H.J. Hill, "The Deception of Victory: The JVP in Sri Lanka and the Long-Term Dynamics of Rebel Integration," *International Peacekeeping* 20(3) (1 Jun. 2013): p. 369–70.

25. Astri Suhrke, "The Peace In Between," in eds. Astri Suhrke e Mats Berdal, *The Peace In Between: Post-War Violence and Peacebuilding* (Abingdon, UK: Routledge, 2012).

26. Philippe Le Billon, com Joanna Macrae, Nick Leader e Roger East, *The Political Economy of War: What Relief Agencies Need to Know* (London: Overseas Development Institute, 2000), p. 4. A onda de criminalidade, no seu auge em 1995, resultou em mais mortes (8.500) do que média anual durante a guerra (6.250).

27. Ucko, "Counterinsurgency in El Salvador," p. 683–85.

28. Colombia Peace, "Why Colombia's Negotiators Couldn't Manage."

29. Ibid.

30. Ibid.

31. Mats Berdal, *Building Peace after War* (Abingdon, UK: Routledge, 2009), p. 121.

32. Thomas Graham, "Colombia's Economic Outlook Darkens: Report," website da Colombia Reports, 26 Apr. 2016, acesso em: 10 mai. 2016, <http://colombiareports.com/colombias-economic-outlook-darkens-report/>.

33. David E. Spencer et al., *Colombia's Road to Recovery: Security and Governance 1982-2010* (Washington, DC: Center for Hemispheric Defense Studies/National Defense University, 17 Jun. 2011); Spencer, "Importancia Estratégica de Una Nueva Cultura de Accountability," in ed. Fernando Cepeda Ulloa, *Fortalezas de Colombia* (Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), p. 391–415.

34. Consulte "New Programmes in Colombia to Decrease Inequality," website do Oxford Business Group, sem data, acesso em: 10 mai. 2016, <http://www.oxfordbusinessgroup.com/analysis/growing-together-raft-new-programmes-are-aimed-decreasing-inequality>.

35. Thomas Graham, "Peace over Politics? Colombia's Coalition Falls Apart Over 2018 Elections," website da Colombia Reports, 4 May 2016, acesso em: 10 mai. 2016, <http://colombiareports.com/political-heads-turn-towards-2018-elections/>. Os índices de popularidade de Santos têm caído até 14%.

Idioma Estrangeiro e História

O Estudo Esclarecido da Guerra

Cel (Res) John C. McKay, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Os maiores líderes precisam ser educados de maneira abrangente.

—Gen Bda George H. Olmsted, Exército dos EUA

Há 38 anos, quando era um capitão de Infantaria com experiência de combate e um recente bolsista da Fundação Olmsted fluente em espanhol, fui orientado por um respeitado oficial mais antigo, reconhecido por sua bravura e tido em grande estima. Havia servido sob seu comando durante a guerra e o faria mais uma vez em tempo de paz. Era um profissional completo e um cavalheiro de primeira linha. O oficial me informou, sem meias palavras, que cursar o mestrado na Georgetown University em Washington D.C. durante meu tempo livre ao mesmo tempo que cumpria tarefas exigentes no Quartel-General do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos Estados Unidos da América (EUA) era um desperdício de tempo. Nos anos 70, o CFN não permitia que, ao retornarem, os bolsistas da Fundação Olmsted cursassem o mestrado em serviço. Não obstante, meus estudos foram custeados pela Fundação Olmsted e pelos benefícios educacionais conferidos pela legislação conhecida como GI Bill.

Nos anos 70, a cultura militar norte-americana costumava desvalorizar os estudos de pós-graduação. Hoje em dia, não se pode tratar uma formação avançada e sofisticada como um detalhe supérfluo e meramente desejável para o quadro de oficiais. Ao longo de toda a história, os Quatro Cavaleiros do Apocalipse — Peste, Guerra, Fome e Morte — têm cavalgado lado a lado causando o sofrimento humano e mudanças políticas. Dos quatro, a Guerra ainda

monta um lustroso corcel, alimentado por muitos dos avanços que enfraqueceram seus companheiros. O “cavalo da Guerra” ainda mantém o poder de causar uma longa sombra. O formato de seu cabresto e freio deve tornar-se uma das principais preocupações — se não a principal — dos dirigentes políticos, oficiais militares e eruditos. Essa preocupação deve tomar a forma de estudos profundos.

O estudo das causas da guerra, ao contrário de seu curso ou condução, é um fenômeno moderno que remonta apenas ao Iluminismo. A crescente atenção que a oficialidade tem dado ao tema é ainda mais recente — relacionada não apenas com um sentido de horror em relação aos fracassos militares do século passado, mas também como assunto de interesse das ciências políticas e sociais.

Um autor afirma que estudar a guerra é um pouco semelhante a estudar economia¹. Os acadêmicos ocidentais obtiveram alguns avanços em dominar as complexidades da economia, mas não tanto com respeito ao estudo da guerra e como preservar a paz. Com efeito, nos EUA, foi só a partir do despontar da era nuclear que o estudo da guerra e da paz aproximou-se do grau de atenção intelectual dedicado à análise econômica. É importante dizer que a atual incidência de guerras, a real situação de seu efetivo estudo, as potências em ascensão do Extremo Oriente e as ações da Rússia sugerem concentrar a atenção intelectual no estudo da guerra. Além disso, cabe às Forças Armadas criar e assegurar um abrangente estudo da guerra. Esse estudo é obtido apenas por meio de uma educação avançada que inclua idiomas e história, a fim de lidar com a dinâmica do comportamento social e humano.



(Foto do Cb Patrick J. Dixon, Força Aérea dos EUA)

O Gen Bda Othman Ali Farhoud (à esquerda), Comandante da 8ª Divisão do Exército do Iraque, cumprimenta o Gen Ex John Abizaid, do Exército dos EUA, em Camp Echo, no Iraque, 27 Out 05. Abizaid, um bolsista da Fundação Olmsted que estudou na Universidade da Jordânia, em Amã, é fluente em árabe e um defensor da instrução cultural e linguística. "Grande parte do problema que estamos enfrentando no Oriente Médio consiste em uma lacuna cultural que só pode ser preenchida pelo ensino proporcionado mais cedo na carreira de um oficial", disse Abizaid em entrevista concedida ao Armed Forces Press Service, 26 Mai 07.

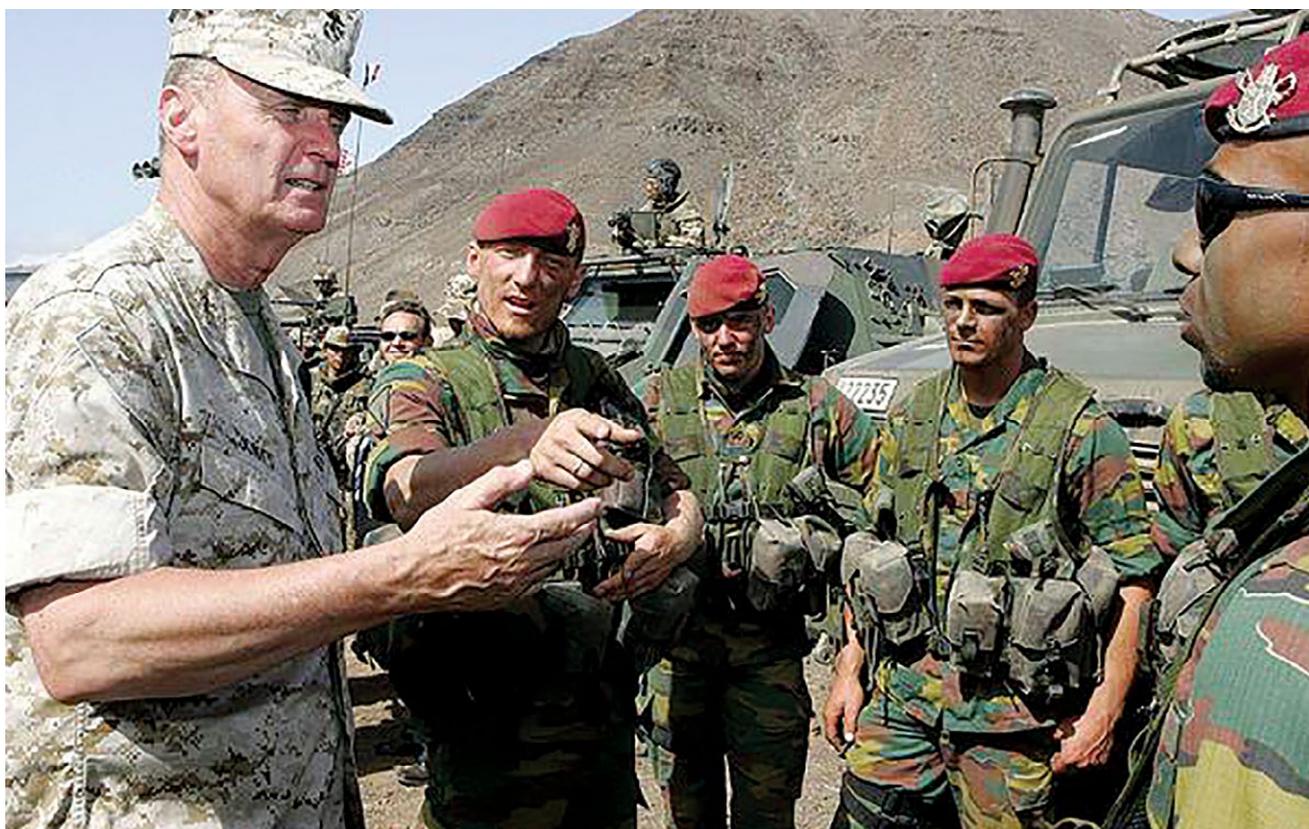
O Campo de Estudos Estratégicos como um Empreendimento Humano

O campo de estudos estratégicos, isto é, a análise da força nas relações internacionais, não encontrou o seu John Maynard Keynes. Podemos isolar os estudos estratégicos, da mesma forma que os economistas isolam os temas de estudos, com diferentes graus de sucesso, dos problemas de organização humana e política internacional?² Talvez não.

Primeiro, a guerra é fruto de um choque de ideias e crenças. Não se pode lidar com ideias, e muito menos entendê-las, a menos que se entendam as culturas das

quais se originam. Não se pode entender uma cultura sem que se tenha um conhecimento profundo de seu idioma.

Segundo, a história deve estar a serviço dos responsáveis pela formulação de políticas. Os que ignoram ou se esquivam da importância das ideias ou crenças como propulsores da ação humana perdem seu tempo. Além disso, compreender as culturas humanas requer uma base em disciplinas tão diversas como antropologia, sociologia, ciências sociais, neurociência, psicologia e muito mais. As trágicas consequências de ignorar essas disciplinas podem ser facilmente identificadas nas



(Foto de International Military Forums)

O Alte Esq James L. Jones, do CFN dos EUA, Comandante Supremo das Forças Aliadas, Europa, dirige-se a militares belgas da Força de Reação da OTAN durante o Exercício *Steadfast Jaguar*, em São Vicente, Cabo Verde, 22 Feb 06. Jones é fluente em francês por ter passado a maior parte de sua infância em Paris, onde seu pai trabalhava para a empresa International Harvester. Além disso, aperfeiçoou suas habilidades em relações exteriores formando-se pela Escola de Serviço no Estrangeiro da Georgetown University.

desventuras dos EUA no Vietnã nos anos 60; no Líbano nos anos 80; e no Oriente Médio atualmente³.

Os custos do fracasso persistem durante décadas, quando não mais que isso. A ignomínia do Vietnã ainda perdura. El Salvador e Honduras se deterioraram social e economicamente, chegando a um estado de quase total anarquia após as intervenções fracassadas dos EUA⁴.

A ignorância tampouco pode ser neutralizada pela arrogância. A lendária Gertrude Bell, uma funcionária colonial britânica que, um século atrás, tornou-se indispensável em um mundo de homens, observou, acertadamente, com respeito ao controle britânico sobre o que viria a ser o Iraque: “É possível persuadir as pessoas a ficarem do seu lado quando nem sabe ao certo se, no final das contas, estará lá para tomar o lado delas?”⁵ Essas foram palavras proféticas. Enquanto o Kaiser Guilherme II planejava a ferrovia que ligaria Berlim a Bagdá, Bell se empenhava em conhecer, intimamente, uma grande parte da Arábia, das áreas

mais remotas da Síria às águas do Golfo Pérsico. Fluente em persa e árabe — bem como alemão e francês — contava com um conhecimento excepcional da história regional. Foi, ainda, a primeira mulher a formar-se com distinção pela Oxford University. Devido às convenções da época, as mulheres não podiam matricular-se ou formar-se por uma universidade antes de 1920. Não preparar as melhores pessoas que um país tenha a oferecer, independentemente do gênero, foi uma falta de visão de futuro e, em última análise, algo contrário ao interesse nacional.

Por essas e uma infinidade de outras razões, os EUA precisam exigir que seus oficiais habitem os bastiões do ensino avançado, em que os inúmeros caprichos e inclinações do que se denomina humanidade possam ser estudados e analisados. Só assim as Forças Armadas da nação poderão executar, efetivamente, sua principal função na sociedade. Negligenciar essa obrigação seria algo anacrônico. Além disso, seria uma aposta arriscada com o futuro.

A Grande Diversidade de Qualidades Intelectuais

O ensino profissional militar pode ser visto sob dois aspectos gerais. O primeiro consiste em instruir e moldar os novos oficiais como parte integrante do todo. Um novo oficial é impressionável e aberto, até mesmo maleável, aos costumes e ao *ethos* da profissão militar. O segundo geralmente ocorre entre oficiais superiores, como tenentes-coronéis ou novos coronéis, e cada vez mais entre oficiais-generais, quando as Escolas de Guerra das Forças Singulares (e, geralmente, no caso de oficiais-generais, as universidades civis) possibilitam um amadurecimento intelectual do oficial. Nas palavras de Carl von Clausewitz: “A influência da grande diversidade de qualidades intelectuais é sentida principalmente nos postos mais elevados da carreira, e aumenta à medida que se sobe a escada. É a causa primordial da diversidade de caminhos que levam à consecução do propósito [...] e da parcela desproporcional atribuída ao papel desempenhado pela probabilidade e pelo acaso na determinação do rumo dos acontecimentos”⁶.

Os desafios diante dos oficiais são extraordinários e graves. A tecnologia, com tudo o que ela pressagia, é somente uma das áreas de interesse. Os norte-americanos são, reconhecidamente, especialistas em concentrar-se na tecnologia para vencer guerras. Pesquisas sobre a guerra de pulsos eletromagnéticos, superioridade de informações, sistemas avançados de tecnologia da informação (suscetíveis ao *hacking* de baixo custo) e *hardwares* cada vez mais caros são apenas alguns exemplos. De modo geral, os norte-americanos são bons em tecnologia. É bom que as Forças dos EUA continuem a aumentar seus conhecimentos especializados nas áreas em que tenham uma relativa vantagem.

Vale lembrar, também, que, se a tecnologia destrutiva aumenta a violência, a tecnologia construtiva aumenta a compaixão, e as lições da tecnologia são universais. Uma dessas lições é que a teleologia tecnológica não é uma medida precisa do verdadeiro desempenho do produto. Não é irônico, porém, que o estudo e o aprendizado e, sim, o espírito empreendedor, que produziram todas essas maravilhas não tenham sido direcionados um pouco mais para o *software*? Especificamente, os formuladores de política norte-americanos, e talvez a liderança militar, prestaram pouca atenção às ideias, crenças, motivações e sonhos dos seres humanos.

A disciplina que recebe a menor atenção é o aprendizado — o verdadeiro aprendizado — de um idioma estrangeiro. Pode-se dizer que os idiomas estrangeiros são vistos como apenas mais um acessório na caixa de ferramentas do reparador. O fato de que a proficiência em um idioma requer tempo para alcançar e constante atenção para manter não é facilmente reconhecido. Por melhor que sejam em tecnologia e suas várias ramificações, os norte-americanos são péssimos no que diz respeito a incentivar a valorização ou reconhecimento da necessidade de aprender um idioma estrangeiro. É natural que essa postura também afete o segmento militar. Há anos que as Forças Armadas se iludem — particularmente ao lidar com o hemisfério ocidental —, acreditando que, devido ao número de militares de origem latino-americana, especialmente entre praças, não haja uma grande necessidade de uma abordagem formal para assegurar a proficiência no idioma espanhol.

Entre os oficiais, existe uma quantidade desproporcionalmente pequena de indivíduos que possam alegar fluência em um idioma estrangeiro. Muitas vezes, a fluência em uma outra língua não foi adquirida por meio de uma instrução formal ou imersão em uma cultura estrangeira. Além disso, o fato de que um indivíduo seja, digamos, de Porto Rico e fluente em espanhol não quer dizer que vá trabalhar bem com tribos indígenas nas selvas do Peru. Os norte-americanos normalmente consideram o Peru como um país de língua espanhola, mas e se esses povos indígenas falarem apenas quéchua ou aimará?

A escassez de conhecimentos linguísticos e culturais — sem falar em discernimento histórico — foi um fator que contribuiu significativamente para o caos no Vietnã, a tragédia no Beirute em 1983, o fracasso em Mogadíscio em 1993 e os graves confrontos atuais com o fundamentalismo islâmico⁷. Comandantes militares com um bom domínio do idioma e uma compreensão profunda da história regional teriam evitado esses conflitos? Os fracassos militares dos EUA poderiam ter sido prevenidos se as Forças Armadas houvessem efetuado os necessários ajustes coordenados ao ensino de oficiais, de modo que eles entendessem os fatores humanos? Talvez não, mas essas duas capacidades, devidamente empregadas e aplicadas, teriam contribuído de maneira pragmática ao processo decisório. A natureza das intervenções e, possivelmente, seus efeitos talvez não houvessem sido tão trágicos.



(Foto de Paolo Bovo)

O Gen Christopher Cavoli, do Exército dos EUA, Comandante do 7º Comando Conjunto Multinacional de Instrução do Exército, conversa com Mariagrazia Santoro, na região Friuli-Venezia Giulia, durante o Congresso sobre Gestão Sustentável de Área de Adestramento, em Udine, na Itália, 09 Jun 15. Cavoli é fluente em italiano, russo e francês e possui titulações pela Princeton University e Yale University.

Portanto, não estaremos, subjetivamente, comprometendo o país a viver uma mentira quando saímos em alguma missão quixotesca no exterior? Em todo caso, o que importa é que, em um contexto clausewitziano, os EUA deixam, significativamente, de imprimir a “influência da grande diversidade de qualidades intelectuais” na oficialidade das Forças Armadas.

○ Estudo de Idiomas

A instituição George and Carol Olmsted Foundation, conhecida como Olmsted Foundation (doravante Fundação Olmsted), concede bolsas de estudo a oficiais subalternos da ativa recomendados pelo Exército, Corpo de Fuzileiros Navais, Marinha e Força Aérea dos EUA. Precisam ter um mínimo de três anos como oficiais, mas não mais que onze anos de serviço ativo no momento da seleção. Todos os anos, os oficiais selecionados recebem a excepcional oportunidade de estudar em um idioma estrangeiro em uma universidade

no exterior. A natureza do programa é especialmente apropriada para os desafios militares que os oficiais da atualidade enfrentarão. Além disso, eles têm a oportunidade de estudar idiomas e culturas de um modo aprofundado relativamente cedo em suas carreiras.

O modo pelo qual as Forças Armadas dos EUA enxergam o programa da Fundação Olmsted é um tanto inconsistente, quando não presunçoso. Nenhuma delas o trata como um programa separado e distinto. Por exemplo, o CFN dos EUA oferece o programa dentro de uma ordem que também anuncia as bolsas dos programas Burke Equivalent Scholars, Fulbright, Rhodes e Guggenheim. Considerando a visão e o sucesso da Fundação Olmsted, as Forças Armadas precisam destacar o programa ao solicitar candidatos. Quando devidamente utilizado, permite uma introdução essencial a um idioma e cultura estrangeiros, que pode ser reforçada ao longo da carreira de um oficial. Em março de 2016, foram selecionados 19 candidatos para a 57ª turma de

bolsistas da Fundação Olmsted. Até a presente data, 620 bolsistas já concluíram, estão cursando ou se preparando para dois anos de estudo no exterior. Cursaram programas em 40 idiomas em mais de 200 universidades estrangeiras em 60 países do mundo⁸.

O Estudo de História

A história não se sai muito melhor que os idiomas estrangeiros em termos de como as Forças Armadas dos EUA preparam os oficiais. O estudo sério de história se define nas supostamente empoeiradas e áridas esferas acadêmicas. É algo que um indivíduo busca por um capricho e não, como nas palavras de Winston Churchill, “para ir ao fundo da questão” para seu próprio entendimento⁹. Vale ponderar os versos cheios de admiração de Rudyard Kipling com respeito aos guerreiros tribais que atacaram as tropas de Infantaria britânicas durante a campanha de 1898-1899 no Sudão. As armas utilizadas pelos militares profissionais britânicos contra os combatentes irregulares nativos incluíam fuzis Martini-Henry — uma tecnologia avançada para a época. Não obstante, o vigoroso ataque envergonhou os britânicos ao romper sua formação de infantaria, conhecida como quadrado:

*We sloshed you with Martinis, an' it wasn't 'ardly fair; / But for all the odds agin' you [...] you broke the [British] square.*¹⁰

[Tradução livre: Nós lhes salpicamos com fuzis Martinis e estava longe de ser justo/Mas contra todas as previsões [...] vocês romperam o quadrado [britânico].]

Isso levanta uma outra questão: e quanto ao inimigo que não jogue limpo ou que talvez invente um novo conjunto de regras? Os norte-americanos às vezes se esquecem de como um pequeno grupo de combatentes revolucionários resistiram a duas ondas de tropas britânicas em Bunker Hill, em 17 de junho de 1775¹¹. Os comandantes britânicos entraram em combate convictos de sua superioridade, e o custo de sua vitória sobre milícias amadoras ficou acima de mil baixas, incluindo muitos oficiais.

Quais são as premissas dos comandantes norte-americanos em relação aos seus inimigos? Os norte-americanos talvez imaginem que sua superioridade sobre os inimigos consiste em sua primazia tecnológica — que é transitória. Permitam-me sugerir que os norte-americanos também têm se deixado levar pela arrogância gerada pela suposta superioridade das forças armadas profissionais, como os britânicos no Sudão

ou em Bunker Hill. O “quadrado” norte-americano foi rompido mais de uma vez desde o fim da Segunda Guerra Mundial.

O conhecimento e proficiência linguísticos aliados a uma profunda compreensão histórica fomentam a coerência estratégica. Ajudam a conferir um certo entendimento universal sobre as queixas, motivações e prováveis ações humanas. Deixemos de lado, por ora, o ensino profissional militar, embora seja importante, incluindo as escolas militares superiores. Consideremos programas como o da Fundação Olmsted, oferecido a oficiais intermediários e subalternos. Pensemos em termos mais gerais, como a Stanford University, Johns Hopkins University, Naval Postgraduate School, Georgetown University e outras instituições, que preparam os oficiais para os atuais desafios diante da nação e para as incógnitas do futuro.

O estudo inadequado prejudicou as operações militares no passado. Como observou o Primeiro Lorde do Almirantado Winston Churchill em relação à Marinha Real às vésperas da Primeira Guerra Mundial:

Não estava quieta por estar absorta em reflexão e estudo, mas por estar sobrecarregada por sua rotina diária e por sua técnica cada vez mais complicada e diversificada. Tínhamos administradores competentes, especialistas brilhantes em todas as áreas, navegadores inigualáveis, bons disciplinadores, grandes oficiais de marinha, corações valentes e dedicados; entretanto, no final do conflito, tínhamos mais comandantes de navios que comandantes guerreiros¹².

A propósito dessas palavras, um estudo de 2015 sobre as deficiências da Marinha dos EUA, *Navy Strategy Development: Strategy in the 21st Century* (“Desenvolvimento de Estratégia da Marinha: Estratégia no Século XXI”, em tradução livre), ecoa as preocupações de Churchill de mais de um século atrás. O estudo afirma que a Marinha dos EUA “dá pouca ênfase institucional ao desenvolvimento educacional e intelectual de seus oficiais além das questões operacionais”¹³.

A Compreensão da Natureza Humana

Nossos comandantes de guerra precisam estar absortos na reflexão e no estudo que só podem resultar da educação avançada. O domínio de idiomas deve advir da imersão cultural. O curso *Rosetta Stone* e até

mesmo o Centro de Idiomas Estrangeiros do Instituto de Idiomas do Departamento de Defesa podem ser bons no que se propõem, mas são de nível básico, introdutório. Da mesma forma, faz-se necessário entender, realmente, a história; caso contrário, os comandantes militares cambalearão cegamente.

Acima de tudo, nossos comandantes de guerra devem se empenhar em entender a natureza humana.

A educação avançada da oficialidade não é um mero luxo, e sim uma necessidade absoluta. Não aceitar esse fato é insensato e perigoso. ■

Este artigo foi adaptado de uma palestra proferida em 24 Jul 15 durante o evento Naval Postgraduate School Marine Dining Out, em Pacific House, Monterey, Califórnia.

O Coronel John McKay, da reserva do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, é autor, consultor e palestrante. Como oficial de Infantaria, serviu em três guerras, sendo ferido duas vezes. Tem títulos de mestrado pela Georgetown University e pelo National War College. Criado na América Latina, foi bolsista da Fundação Olmsted e é tradutor e intérprete de espanhol. Serviu como adido naval em El Salvador durante a guerra civil nos anos 80 e como Comandante da Força-Tarefa Conjunta-160, na Baía de Guantánamo, em Cuba, em 1995-96. Trabalhou na América do Sul para uma agência nacional de Inteligência e no México para a agência Drug Enforcement Administration.

Referências

Epígrafe. U.S. Army Maj. Gen. George H. Olmsted, citação no site da Fundação Olmsted, acesso em 12 mai. 2016, <http://www.olmstedfoundation.org>.

1. Alastair Buchan, *War in Modern Society: An Introduction* (London: C.A. Watts & Co. Ltd., 1966), p. xi.

2. *Ibid.*, p. ix–xiii.

3. Para obter mais informações sobre intervenções fracassadas dos EUA no Vietnã, Líbano e Oriente Médio, veja Andrew J. Bacevich, *Washington Rules: America's Path to Permanent War* (New York: Metropolitan Books, 2010), p. 93, p. 98–100 e p. 121–27; e *America's War for the Greater Middle East: a Military History* (New York: Random House, 2016).

4. Para obter mais informações sobre El Salvador e Honduras, veja Douglas V. Porpora, *How Holocausts Happen: The United States in Central America* (Philadelphia: Temple University Press, 1990). Veja, também, as obras de Horacio Castellanos Moya, como *Con la congoja de la pasada tormenta* (San Salvador: Editorial Tendencias, 1995); *Recuento de incertidumbres: cultura y transición en El Salvador* (San Salvador: Editorial Tendencias, 1993); e *The Dream of My Return*, trad. Katherine Silver (New York: New Directions Books, 2015)

5. Gertrude Bell, apud Christopher Dickey, "The Unraveling, by Emma Sky", *New York Times* online book review, 8 July 2015, acesso em 18 mai. 2016, http://www.nytimes.com/2015/07/12/books/review/the-unraveling-by-emma-sky.html?_r=0. Veja, também, Gertrude Bell, *The Letters of Gertrude Bell*, vol. I, site Project Gutenberg Australia, acesso em 19 mai. 2016, <http://gutenberg.net.au/ebooks04/0400341h.html>.

6. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1967), p. 139. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret. — N. do T.]

7. Veja Gilles Kepel, trans. Anthony F. Roberts, *Jihad: The Trail of Political Islam* (Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002), p. 317–19, e Bacevich, *America's War for the Greater Middle East: a Military History*, p. 143–59.

8. The Olmsted Foundation, "Locations Announced for OSC 2016", site The Olmsted Foundation, acesso em 19 mai. 2016, <http://www.olmstedfoundation.org/news/locations-announced-for-osc-2016>.

9. Winston S. Churchill, "The Old Lion", (radio speech broadcast from London to America, 16 June 1941).

10. Rudyard Kipling, "Fuzzy-Wuzzy (Soudan Expeditionary Force)", *Ballads and Barrack-Room Ballads*, (New York: Macmillan and Co., 1893), p. 150–152

11. John Whiteclay Chambers II, ed. *The Oxford Companion to American Military History* (New York: Oxford University Press, 1999), p. 96.

12. Winston S. Churchill, *The Collected Works of Sir Winston Churchill*, Centenary Limited Edition, vol. VIII, *The World Crisis, Part One, 1911-1914* (London: The Library of Imperial History, 1974), p. 58.

13. James A. Russell et al., *Navy Strategy Development: Strategy in the 21st Century*, Navy Research Program Project FY14-N3/N5-0001 (Monterey, CA: Naval Postgraduate School: 2015), p. 6.



(Imagem cedida por NATO Special Operations Headquarters)

O Comando de Operações Especiais da OTAN, em Mons, na Bélgica, fornece adestramento às F Op Esp de países aliados e parceiros, a fim de aumentar a interoperabilidade. O objetivo é criar uma rede internacional de pessoal adestrado que possa responder a vários cenários que possam surgir simultaneamente em diferentes nações da OTAN.

As Forças de Operações Especiais da OTAN, o Contraterrorismo e o Ressurgimento do Terrorismo na Europa

1º Ten Matthew E. Miller, Reserva do Exército dos EUA

A ascensão do extremismo violento e os recentes ataques terroristas mostram que estamos lidando com um desafio qualitativamente novo.

—Secretário-Geral da OTAN Jens Stoltenberg

O Estado Islâmico (EI) expandiu-se e adentrou o campo do terrorismo internacional, com a derrubada de um avião de passageiros russo sobre o Sinai em outubro de 2015; os ataques suicidas na Turquia em 2015 e 2016; e os ataques em Paris em novembro de 2015¹. Em consequência, os Estados membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), aturdidos com a magnitude de uma ameaça dirigida por atores estrangeiros, poderiam invocar o Artigo 5 do Tratado do Atlântico Norte de 1949 para a defesa coletiva na Europa². O Artigo 5 estipula que todos os signatários “concordam em que um ataque armado contra uma ou várias delas na Europa ou na América do Norte será considerado um ataque a todas”³. Esse princípio de defesa coletiva reconhece que o terrorismo é uma ameaça à aliança da OTAN.

Nas semanas que se seguiram aos ataques de 2015 em Paris, houve considerável debate sobre a possibilidade de a França invocar o Artigo 5⁴. A França decidiu não fazê-lo. Na realidade, o ataque da Al Qaeda contra os Estados Unidos da América (EUA) em 11 Set 01 é o único caso em que uma nação aliada tenha invocado o Artigo 5 com o intuito de “restaurar e garantir a segurança na região do Atlântico Norte”⁵. Em menos de 24 horas após o 11 de Setembro, a aliança da OTAN determinou que os EUA haviam sido objeto de um ataque armado e que o ataque havia sido dirigido por atores estrangeiros. Subsequentemente, a OTAN auxiliou os EUA com sete aeronaves AWACS (sistema aéreo de alerta e controle), conduzindo mais de 360 sortidas no espaço aéreo norte-americano, além de apoiar operações marítimas no Mediterrâneo⁶.

A Necessidade de Forças de Operações Especiais da OTAN

Apesar da existência de uma clara e comprovada ameaça terrorista transfronteiriça à OTAN como um todo, ocorre que, por falha política ou rejeição

da realidade, o contraterrorismo (C Trr) ainda não é uma das missões principais das Forças de Operações Especiais (F Op Esp) da OTAN. Em consequência, sem uma missão doutrinária de C Trr, é provável que as F Op Esp da OTAN sejam formal ou informalmente suplantadas pelas unidades de C Trr das F Op Esp nacionais de um Estado membro no caso de uma crise terrorista em larga escala, uma abordagem bem menos efetiva para lidar com um problema coletivo. Assim, considerando a rápida expansão do EI e a crescente ameaça do terrorismo na Europa, está na hora de as F Op Esp da OTAN estabelecerem o C Trr como uma missão principal.



(Imagem cedida por NATO Special Operations Headquarters)

O site da OTAN deixa claro que suas F Op Esp estão prontas para serem enviadas para a Ásia, África ou Oriente Médio, mas também reconhece que talvez precisem operar na Europa, conforme a organização se adaptar a novas ameaças⁷. Ainda que a França tenha decidido não invocar o Artigo 5 no último incidente de terrorismo, não é inconcebível que um ou mais Estados membros com uma capacidade menor de F Op Esp que a daquele país possam ser sobrepujados por um ataque terrorista em larga escala semelhante ao do 11 de Setembro ou, o que é mais provável, por uma série de ataques complexos como os ocorridos em Mumbai e Paris⁸. Muitos dos signatários da OTAN que aderiram após a queda da União Soviética simplesmente não contam com a capacidade orgânica para lidar com redes de terrorismo dirigidas por atores estrangeiros e bem providas de recursos que operem entre ou dentro de países europeus. Qualquer Estado membro com capacidades pouco desenvolvidas de C Trr por forças de segurança pública ou F Op Esp será mais propenso a invocar o Artigo 5, obrigando, assim, as nações aliadas a tomarem a ação “que considerar[em] necessária”, a fim de “restaurar e garantir a segurança”⁹. Portanto, as F Op Esp da OTAN devem ser seu elemento capaz de prover apoio de C Trr a esses Estados membros mais jovens.

Em 29 Set 15, o primeiro-ministro da Hungria advertiu que a migração em massa de países como o Afeganistão, a Síria, o Iraque e a Líbia gravavam o risco



(Foto de Peter Andrews, Reuters)

Integrantes da força militar especial polonesa do *Grupa Reagowania Operacyjno-Manewrowego* ("Grupo de Resposta de Manobra Operacional", ou GROM) removem reféns durante adiestramento em resgate, 13 Abr 12, como parte dos preparativos para o torneio de futebol UEFA Euro 2012, em Gdansk, na Polônia.

de desestabilizar a Europa¹⁰. Só a Alemanha previa receber entre 800 mil e 1 milhão de refugiados até o final de 2015. Acredita-se que alguns deles tenham viajado com passaportes sírios falsos¹¹. Sabe-se que pelo menos um dos responsáveis pelos ataques de novembro de 2015 em Paris viajou com um passaporte desses, e a Frontex (agência de controle de fronteira da União Europeia) informou que alguns indivíduos solicitaram *status* de refugiado com base em sua falsa cidadania síria¹². O Serviço Geral de Inteligência e Segurança da Dinamarca relatou que, na primeira década do século XXI, grupos terroristas como a Al Qaeda estavam "se infiltrando secretamente" na Europa¹³. Essas redes terroristas estabelecidas na Europa terão, agora, uma nova oportunidade para recrutamento, com base nessa onda de migração em massa da Síria e de outras partes do Oriente Médio.

O terrorismo islâmico na Europa está, muitas vezes, vinculado, direta ou indiretamente, à imigração e aos desafios de integração social ou rejeição da assimilação, até mesmo na segunda ou terceira gerações¹⁴. A crise de

refugiados de 2015 transformou a ameaça de terrorismo na Europa. Primeiro, organizações terroristas como a Al Qaeda e o EI provavelmente tentarão inserir agentes terroristas na população de refugiados legítimos, a fim de conduzir ataques ou formar um novo núcleo na Europa¹⁵. Segundo, os ex-combatentes que estejam fugindo ou retornando de áreas de combate do Oriente Médio e do norte da África continuarão a representar uma ameaça terrorista. A desilusão com o processo de reintegração e com os desafios da sociedade ocidental pode levar esses indivíduos com experiência em combate a se radicalizarem e a estabelecerem, ou restabelecerem, antigos contatos terroristas¹⁶. A terceira ameaça é o possível aumento do número de imigrantes de segunda ou terceira geração sendo radicalizados como células independentes ou em colaboração com um dos dois grupos citados anteriormente¹⁷. Considerando os ataques do EI em Paris em 2015 e a migração em massa de refugiados de países devastados pela guerra, está na hora de as F Op Esp da OTAN adotarem o C Trr como uma de suas missões principais.

História das Unidades de Contraterrorismo

Historicamente, o estabelecimento de unidades e capacidades de C Trr em âmbito nacional sempre foi motivado pelo terrorismo e por crises. O primeiro ímpeto para o desenvolvimento de capacidades de C Trr em âmbito nacional na Europa deu-se em resposta a um ataque conduzido durante os Jogos Olímpicos de Verão em Munique, na Alemanha, em 1972. Durante os jogos, um grupo palestino chamado Setembro Negro entrou na Vila Olímpica e, em seguida, sequestrou e matou vários atletas israelenses. Em meio à confusão e à resposta mal administrada das forças de segurança pública, a polícia alemã deu início a uma tentativa de resgate que terminou de forma trágica, com a morte de nove atletas israelenses no aeroporto. Nenhum dos policiais alemães havia recebido treinamento em resgate de reféns, combate cerrado ou tiro de tocaia. Menos de 60 dias depois, o governo alemão formou o *Grenzschutzgruppe 9 der Bundespolizei*, conhecido por GSG-9, primeira unidade da Alemanha dedicada ao C Trr¹⁸.

Logo após o que ficou conhecido como Massacre de Munique e o estabelecimento do GSG-9, a França seguiu o exemplo alemão com a criação do *Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale*, ou GIGN¹⁹. Uma diferença significativa entre as duas organizações era o *status* do GSG-9 como parte dos órgãos de segurança pública, ao passo que o GIGN era uma unidade das Forças Armadas francesas. Essa distinção é importante porque há países da OTAN cujas Forças Armadas podem não estar autorizadas a exercer funções de segurança pública, enquanto outros Estados parceiros não permitem que Forças Armadas estrangeiras operem dentro de suas fronteiras. A distinção legal das F Op Esp da OTAN na resposta de um Estado membro com base no Artigo 5 está além do escopo desta discussão, mas é uma questão importante, se a organização adotar capacidades e responsabilidades de C Trr como uma missão principal de suas F Op Esp.

Os EUA optaram por desenvolver capacidades de C Trr tanto nas forças de segurança pública quanto nas Forças Armadas, mas somente depois de enfrentar sua própria crise de reféns, o “cerco hanafita”, entre 9 e 11 de março de 1977. O extremista violento (para utilizar o linguajar atual), nascido nos Estados Unidos e convertido ao Islã, Hamaas Abdul Khaalis arregimentou

um grupo de doze atiradores para sitiarem três edifícios em Washington D.C., mantendo 149 reféns durante 39 horas. O grupo de Khaalis tomou um andar do edifício John A. Wilson, a sede da organização judaica B'nai B'rith e o Centro Islâmico de Washington D.C. Os atiradores fizeram várias exigências, como a de que o governo dos EUA lhes entregasse alguns homens, que haviam sido condenados pela morte de parentes de Khaalis, e a de que todas as cópias do filme *Maomé, o Mensageiro de Allah*, estrelado por Anthony Quinn, fossem destruídas, por o considerarem uma afronta ao Islã²⁰. O cerco de 39 horas terminou sem um grande número de mortos. Dos 149 reféns, dois morreram de ferimentos causados por armas de fogo, sofridos durante o ataque inicial, e os demais foram liberados após negociações conduzidas por embaixadores egípcios.

Durante o cerco, o Governo dos EUA solicitou a assistência do FBI (Federal Bureau of Investigation) e do Departamento de Defesa no caso de uma possível missão de resgate de reféns. Nem o FBI nem o Departamento de Defesa dispunham de unidades adestradas com as devidas capacidades de C Trr²¹. Não havia sido uma prioridade para suas Forças Armadas durante a Guerra Fria ou para seu setor de segurança pública interna, que acreditava que o terrorismo era, de modo geral, um problema europeu; contudo, tanto o FBI quanto o Departamento de Defesa dariam início a esforços para desenvolver capacidades significativas de C Trr dentro de um ano.

Cada um desses incidentes representou uma mudança no nível de ameaça nacional, o que exigiu um aumento das capacidades internas de C Trr. Por sua vez, 2015 assistiu a uma transformação drástica no nível de ameaça europeu. O terrorismo transnacional na Europa e a maior letalidade de complexos ataques terroristas devem servir de estímulo para que as F Op Esp da OTAN adotem o C Trr como uma missão principal, antes que surja um pedido formal de defesa coletiva.

A Doutrina de Operações Especiais da OTAN e o Contraterrorismo

Com a maior probabilidade de que as F Op Esp da OTAN sejam chamadas a apoiar o elemento de C Trr das forças especiais ou a unidade de C Trr dos órgãos de segurança pública de um Estado membro, a organização precisa definir os procedimentos de coordenação internacional para tais ações nos âmbitos

interagências e interministerial. Foi imprescindível estabelecer planos de segurança coletiva para uma resposta de C Trr antes de uma invocação do Artigo 5 em virtude do caráter multinacional das atuais ameaças terroristas e da complexidade cada vez maior do ambiente de segurança europeu. De modo geral, isso teve início com a decisão da cúpula em Riga, em 2006, de lançar uma diretriz de transformação das F Op Esp da OTAN destinada a aumentar a interoperabilidade e o diálogo entre suas unidades²².

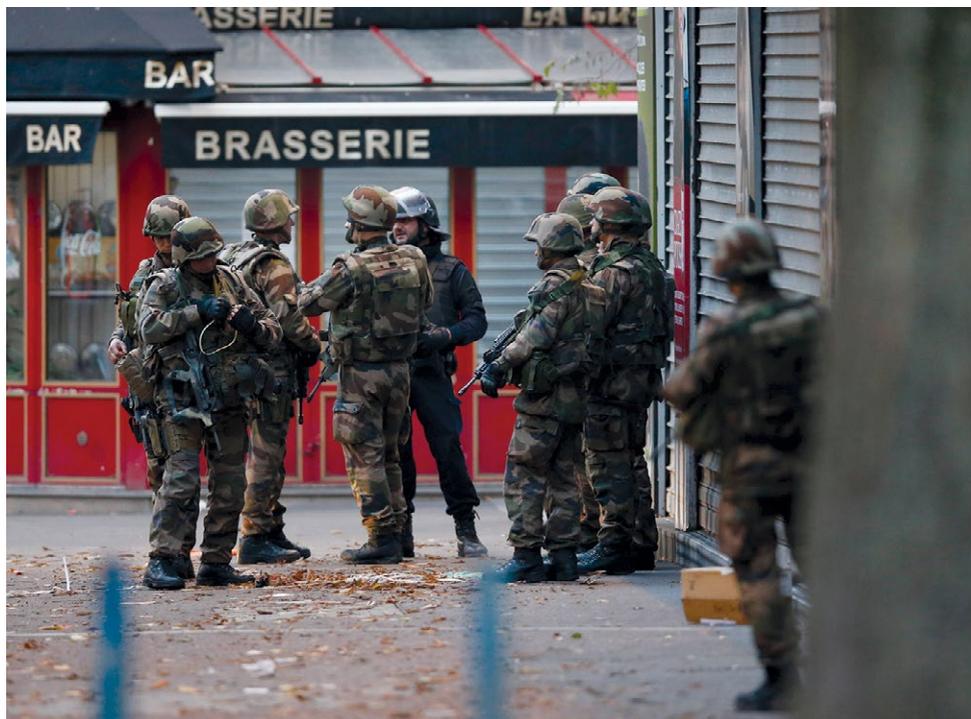
Conforme observado anteriormente, a doutrina das F Op Esp da OTAN não considera o C Trr como uma de suas três missões principais. A primeira publicação doutrinária de F Op Esp da OTAN, Publicação Conjunta Aliada 3.5, *Doutrina Conjunta Aliada para Operações Especiais* (AJP-3.5, *Allied Joint Doctrine for Special Operations*), identifica as três principais missões das F Op Esp da OTAN como assistência militar, reconhecimento especial e ação direta²³.

Surpreendentemente, a AJP-3.5 inclui um único parágrafo dedicado ao C Trr²⁴. Aparentemente, a doutrina de C Trr das F Op Esp da OTAN se resume a quatro frases extraídas diretamente do documento *NATO's Policy Guidelines on Counter-Terrorism* (“Diretrizes

Gerais da OTAN sobre Contraterrorismo”, em tradução livre)²⁵. Em comparação, a lista de ressalvas, ou “Record of Specific Reservations”, da AJP-3.5, que, em essência, registra divergências quanto ao emprego de termos da doutrina conjunta pelas nações parceiras, ocupa uma página e meia²⁶. A AJP-3.5 reconhece, com efeito, que as operações especiais podem ocorrer como “parte das operações de defesa coletiva segundo o Artigo 5 ou de resposta a crise não relacionada ao Artigo 5, para cumprir as três tarefas essenciais da OTAN (defesa coletiva,

gestão de crises e segurança cooperativa)”, mas não define nenhum foco em C Trr²⁷. É evidente que qualquer uma das três missões principais das F Op Esp da OTAN poderia apoiar ou incluir uma missão de C Trr, mas isso não é suficiente para a atual (e crescente) ameaça. No atual ambiente de ameaças, o C Trr precisa ser uma prioridade das F Op Esp da OTAN. É improvável que o comando da organização tivesse em mente uma incursão de ação direta contra uma célula do EI no subúrbio de uma capital europeia quando a AJP-3.5 foi redigida, mas vem ficando cada vez mais plausível que as F Op Esp da OTAN venham a apoiar uma missão como essa.

A doutrina das F Op Esp da OTAN afirma, com efeito, que elas “devem ser empregadas quando houver um risco elevado, uma necessidade de capacidades especiais ou requisitos de condução de operações secretas ou clandestinas”²⁸. Vale considerar o caso das explosões nos trens de Madri, em 2004, que resultaram em 191 mortos e 1.800 feridos²⁹. A investigação levou as autoridades espanholas a um prédio de apartamentos em Leganés, Madri. Em 03 Abr 04, o *Grupo Especial de Operaciones* espanhol tentou conduzir uma incursão no prédio do suspeito de terrorismo.



(Foto de Jacky Naegelen, Reuters)

Militares franceses controlam área onde haviam sido trocados tiros cinco dias antes, em Saint-Denis, França, perto de Paris, 18 Nov 15, durante operação para capturar fugitivos responsáveis pelos ataques letais.

Quatro suspeitos cometeram suicídio, ao detonarem um grande dispositivo explosivo no prédio, matando um policial e ferindo outros onze³⁰. As autoridades espanholas não estavam preparadas nem aptas a conduzir uma incursão contra uma ameaça assimétrica em seu próprio solo.

Conclusão

Os Estados membros da OTAN precisam de uma instituição central de apoio, caso se vejam diante de uma enorme crise terrorista, e as F Op Esp da organização devem exercer esse papel. Além disso, as F Op Esp da OTAN devem ser devidamente providas de recursos, de modo que suas capacidades de C Trr atendam às necessidades das nações parceiras. No caso dos terroristas de Madri, essas necessidades talvez houvessem incluído pessoal e equipamentos de desativação de material bélico explosivo, a definição de quais unidades estavam prontas para a missão e o transporte até Madri.

Um outro desafio a ser enfrentado é a inexistência de *requisitos de capacidades mínimos* de C Trr das F Op Esp da OTAN. A AJP-3.5 apresenta os requisitos de capacidades mínimos para uma série de elementos das F Op Esp da OTAN, incluindo unidades terrestres e marítimas³¹. Esses requisitos de capacidades mínimos incluem habilidades especiais, como “guiamento de munições de precisão por meio de equipamentos de controle” para um elemento terrestre e “abordagem forçada em embarcações” para um elemento marítimo³². Entretanto, nenhuma das estruturas posicionáveis das F Op Esp da OTAN conta com capacidades definidas de C Trr. De fato, não existem requisitos de capacidades mínimos doutrinários de C Trr para as F Op Esp da OTAN na AJP-3.5. Caso invocasse o Artigo 5 hoje e incluísse um requisito de apoio de C Trr, um Estado membro sob ataque provavelmente receberia uma miscelânea de capacidades de C Trr.

O Maj Margus Kuul, da Estônia, sugere, em “NATO SOF Countries’ Three Main Mission Sets: Direct Action, Special Reconnaissance, Military Assistance”, que a maioria dos integrantes das F Op Esp da OTAN não dispõe dos recursos para manter as capacidades dessa área, incluindo capacidades secundárias fundamentais, como operações marítimas³³. Cabe fazer a seguinte pergunta: quais requisitos de capacidades mínimos valem mais no

atual ambiente de ameaças: os relativos ao C Trr, como o resgate de reféns e os caçadores urbanos, ou os relacionados a habilidades marítimas, como “nado operacional de combate utilizando equipamento de mergulho autônomo com dispositivos explosivos portáteis (*man-pack*)?”³⁴ A resposta está além do escopo desta análise, mas a pergunta terá de ser respondida pelo comando das F Op Esp da OTAN, caso o C Trr passe a ser uma de suas missões principais em um ambiente com restrição de recursos.

Kuul recomenda “mapear as capacidades reais” das unidades de F Op Esp dos Estados parceiros a fim de identificar necessidades específicas³⁵. Uma análise das capacidades existentes de C Trr das F Op Esp da OTAN decerto geraria benefícios se o C Trr fosse adotado como uma missão principal. Antes de estabelecer os requisitos de capacidades mínimos de C Trr para as F Op Esp da OTAN, deve ser feita uma análise dos programas de adestramento e da doutrina de todos os Estados membros da organização para identificar o meio mais eficiente para a padronização e adestramento de C Trr para as F Op Esp da OTAN.

O terrorismo na Europa continuará a ampliar-se no futuro próximo e, independentemente da atual doutrina e política da OTAN, o C Trr crescerá em importância para as F Op Esp da organização, que não devem esperar até que uma próxima crise terrorista influencie os políticos e os leve a forçar uma mudança na doutrina de C Trr. Devem começar a preparação para o C Trr como uma missão principal hoje, caso queiram ser relevantes quando um Estado membro invocar o Artigo 5.

Devem ser tomadas algumas medidas na expectativa de um realinhamento formal das missões principais. Primeiro, é preciso conduzir uma análise franca das capacidades de C Trr de todos os integrantes de F Op Esp da OTAN. Segundo, deve-se iniciar um diálogo entre os Estados parceiros sobre que funções de apoio de C Trr as F Op Esp da OTAN devem ou podem prover, após uma invocação do Artigo 5 por um ou múltiplos Estados. Por último, cabe analisar a doutrina de C Trr das F Op Esp de Estados membros para formular o melhor plano de padronização de adestramento e alocação de recursos à missão de C Trr. Dentro do espírito do ditado “F Op Esp competentes não podem ser criadas depois que as emergências acontecem”, o mesmo se aplica às parcerias, doutrina ou capacidades de missão de C Trr³⁶. ■

O Primeiro-Tenente Matthew E. Miller é Oficial de Inteligência Militar do componente da reserva do Exército dos EUA junto à 5ª Companhia Espacial, 1º Batalhão Espacial. Em seus 19 anos de serviço como praça, serviu, entre outras funções, como chefe de equipe de Operações Psicológicas, 2005-2006, em Bagdá, no Iraque. Possui títulos pela University of California, San Diego e pela London School of Economics.

Referências

Epígrafe. Jens Stoltenberg, NATO secretary general, "Doors-tep Statement", site North Atlantic Treaty Organization (NATO), 1 December 2015, acesso em 01 dez. 2015, http://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_125358.htm.

1. U.S. Department of State (DOS), "Terrorist Designations of Groups Operating in Syria", site DOS, 14 May 2014, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2014/05/226067.htm>. O Departamento de Estado dos EUA designa o Estado Islâmico como um grupo terrorista. Outros nomes para o grupo incluem: Estado Islâmico do Iraque e do Levante (ISIL, na sigla em inglês), Estado Islâmico do Iraque e al-Sham (ISIS, na sigla em inglês), Estado Islâmico do Iraque e da Síria (ISIS, na sigla em inglês), ad-Dawla al-Islamiyya fi al-Iraq wa-sh-Sham, Daesh, Dawla al Islamiya e Estabelecimento de Produção de Mídia Al Furqan.

2. DOS, "What is NATO?" DOS website, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.state.gov/p/eur/rt/nato/nato2012/about/>; (NATO), "Collective Defence-Article 5", site da OTAN, última modificação em 22 mar. 2016, acesso em 11 mai. 2016, http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_110496.htm. A OTAN é uma aliança político-militar de 28 países da América do Norte e da Europa, ligados por valores democráticos em comum, que se uniram em busca da segurança e defesa com base no tratado da OTAN de 1949. O Artigo 5 do tratado pode ser invocado por um Estado membro para mobilizar as forças de outros Estados membros para medidas de defesa coletiva.

3. North Atlantic Treaty, 4 April 1949, 63 Stat. 2241, acesso em 24 nov. 2015, http://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_17120.htm. [Texto em português é a versão oficial constante do site da OTAN — N. do T.]

4. Damien Sharkov, "Ex-NATO Chief Says Paris Attacks Qualify for Global Response, Should France Request It", site Newsweek, 17 November 2015, acesso em 24 nov. 2015, http://www.newsweek.com/ex-nato-chief-says-paris-attacks-qualify-global-response-should-france-request-395410?piano_t=1 (subscription required).

5. NATO, "Collective Defense-Article 5".

6. Linda D. Kozaryn, "Rumsfeld Thanks NATO as AWACS Planes Head Home", American Forces Press Service, 2 May 2002, acesso em 11 mai. 2016, <http://archive.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=44105>.

7. "Versatile Special Operations Forces for New Threats", site NATO, 22 May 2014, acesso em 11 mai. 2016, http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_111124.htm.

8. Kevin Johnson, "Mumbai was Big Lesson in Paris-Style

Attack", site USA Today, 22 November 2015, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.usatoday.com/story/news/2015/11/22/mumbai-paris-attacks-lessons/76117470/>.

9. The Economist, "How NATO's Article 5 Works", blog *The Economist Explains*, 9 March 2015, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/03/economist-explains-6>.

10. Margit Feher, "Migrant Crisis Threatens Europe's Stability, Hungary Leader Warns", *Wall Street Journal*, 29 September 2015, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.wsj.com/articles/migrant-crisis-threatens-europes-stability-hungary-leader-warns-1443577861#> (assinatura requerida).

11. "Migrant Crisis: Many Migrant Falsely Claim to be Syrians", site *The Telegraph*, 29 September 2015, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/germany/11891219/Refugee-crisis-Many-migrants-falsely-claim-to-be-Syrians-Germany-says-as-EU-tries-to-ease-tensions.html>.

12. Marcus Walker e Noemie Bisserbe, "Paris Stadium Attacker Got to Europe Using Fake Syrian Passport", site *Wall Street Journal*, 16 November 2015, acesso em 3 jun. 2016, <http://www.wsj.com/articles/paris-stadium-attacker-entered-europe-via-greece-1447698583>; e Raja Abdulrahim, "Thriving Black Market for Fake Syrian Passports Raises Concerns", site *Wall Street Journal*, 15 November 2015, acesso em 3 jun. 2016, <http://www.wsj.com/articles/thriving-black-market-for-fake-syrian-passports-raises-concerns-1447614598> (assinatura requerida).

13. Robert S. Leiken, "Europe's Angry Muslims", *Foreign Affairs* (July/August 2005), acesso em 11 mai. 2016, <http://www.cfr.org/religion/europes-angry-muslims/p8218>.

14. Ekaterina Stepanova, "Radicalization of Muslim Immigrants in Europe and Russia: Beyond Terrorism", PONARS Eurasia Policy Memo Number 29, Stockholm International Peace Research Institute, (August 2008), p. 1, acesso em 11 mai. 2016, http://www.ponarseurasia.org/sites/default/files/policy-memos-pdf/pepm_029.pdf.

15. Brian Michael Jenkins, *The Implications of the Paris Terrorist Attack for American Strategy in Syria and Homeland Security*, testimony before the Senate Homeland Security and Governmental Affairs Committee, 114th Cong. (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2015), 5, acesso em 11 mai. 2016, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/CT400/CT445/RAND_CT445.pdf.

16. Charles Lister, *Returning Foreign Fighters: Criminalization or Reintegration?* (Washington, DC: Brookings Doha Center Publications, 2015), p. 2, acesso em 24 nov. 2015, <http://www.brookings>.

edu/~media/research/files/papers/2015/08/13-foreign-fighters-lister/en-fighters-web.pdf.

17. Laura Strickler, "Homegrown Terror Threat Higher in Europe than U.S., Academics Say", *site* CBS News, 15 January 2015, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.cbsnews.com/news/homegrown-terror-threat-higher-in-europe-than-united-states-academics-say/>.

18. Para obter mais informações sobre o *Grenzschutzgruppe 9 der Bundespolizei*, veja o *site* da Polícia Federal Alemã, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.bundespolizei.de>.

19. Para obter mais informações sobre o *Groupe D'Intervention de la Gendarmerie Nationale*, veja o *site* do National Gendarmerie Intervention Group, acesso em 11 mai. 2016, <http://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/gign/>.

20. Theresa Vargas, "Some Things You Never Forget", *site* Washington Post, 12 March 2007, accessed 11 mai. 2016, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/11/AR2007031101562.html>.

21. Garrett M. Graff, *The Threat Matrix, The FBI at War* (Boston: Little, Brown & Company, 2011).

22. NATO, "Riga Summit Declaration", *site* NATO, 29 November 2006, acesso em 11 May 2016, <http://www.nato.int/docu/pr/2006/p06-150e.htm>.

23. NATO Standard Allied Joint Publication (AJP)-3.5, *Allied Joint Doctrine for Special Operations*, Edition A, Version 1 (Brussels: NATO Standardization Agency, 13 December 2013), acesso em 3 mai. 2016, <http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/AJP-3.5%20EDA%20V1%20E.pdf>.

24. *Ibid.*, 2-2.

25. NATO, "NATO's Policy Guidelines on Counter-Terrorism", *site* NATO, last modified 24 May 2012, acesso em 11 mai. 2016, http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_87905.htm.

26. AJP-3.5, p. V.

27. *Ibid.*, p. 1-2.

28. *Ibid.*, 2-4. Cabe observar que os franceses discordaram da palavra "clandestino" no "Record of Specific Reservations" (p. V). Em francês, "clandestino" implica que uma operação é ilegal, e a França recomenda que a expressão "opérations clandestines" seja substituída por "opérations secrètes" ou "opérations dissimulées".

29. Tom Burridge, "Spain Remembers Madrid Train Bombings 10 Years On", *site* BBC News, 11 March 2014, acesso em 6 jun. 2016, <http://www.bbc.com/news/world-europe-26526704>.

30. "Madrid Bombing Suspects", *site* BBC News, 10 March 2005, acesso em 11 mai. 2016, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/3560603.stm>.

31. AJP-3.5, 3-4 e 3-5. Os elementos posicionáveis incluem o Grupo-Tarefa de Operações Especiais (Special Operations Task Group — SOTG), um "agrupamento autossuficiente, nacional [combinado se o SOTG for multinacional] de F Op Esp terrestres e/ou marítimas", e uma Unidade de Tarefas de Operações Especiais (*Special Operations Task Unit — SOTU*), o elemento de F Op Esp de nível tático do escalão mais baixo que é "desdobrado em ar, terra ou mar e está apto a conduzir assistência militar, reconhecimento especial ou ação direta".

32. *Ibid.*, 2-4 e A-1. O "Annex A—Levels of Allied SOF Capabilities" descreve os requisitos de capacidades mínimos da OTAN.

33. Margus Kuul, "NATO SOF Countries' Three Main Mission Sets: Direct Action, Special Reconnaissance, Military Assistance", *CTX Journal* 4(3) (2014), acesso em 24 nov. 2015, <https://globalecco.org/310#>.

34. AJP-3.5, A-3.

35. Kuul, "NATO SOF Countries".

36. United States Special Operations Command, *SOF Truths*, *site* U.S. Special Operations Command, acesso em 3 mai 2016, <http://www.socom.mil/Pages/SOFTruths.aspx>.

ÍNDICE 2016

PARTE I - TÍTULOS

TÍTULOS	PÁG	MÊS
Abordagem da OTAN em Relação à Guerra Irregular, A: Como Proteger o Calcanhar de Aquiles Ten Cel Christian Jeppson, Forças Especiais da Suécia Cap Sampsa Heilala, Forças Especiais da Finlândia Cap Jan Weuts, Forças Especiais da Bélgica S Ten Giovanni Santo Arrigo, Forças Especiais da Itália	15	Jan-Fev
Agilidade da Força Obtida pelo Emprego do Crowdsourcing no Desenvolvimento de Táticas, A Ten Cel Chad Storlie (Reserva), Exército dos EUA	33	Out-Dez
Arte de Comando e a Ciência de Controle, A: O Comando de Missão no Escalão Brigada na Guarnição e em Operações Cel Val Keaveny, Exército dos EUA, e Cel Lance Oskey, Exército dos EUA	39	Jul-Set
Arte Não Convencional e a Guerra Moderna, A Maj Randall A. Linnemann, Exército dos EUA	14	Out-Dez
Ascensão do Populismo Esquerdista, A — Um Desafio à Democracia? Maj Jonathan Bissell, Exército dos EUA	71	Mar-Abr
Circunstâncias Particulares de Tempo e Lugar, As: Por Que a Ocupação do Japão Teve Sucesso e a do Iraque Fracassou Cel (Res) David Hunter-Chester, Exército dos EUA	3	Out-Dez
Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz, A: Alertas e Ensinamentos Provenientes de Casos Semelhantes Gen Ex Carlos A. Ospina, Exército Nacional da Colômbia, Reserva Thomas A. Marks, PhD David H. Ucko, PhD	85	Out-Dez
Combatendo a Ameaça dos Sistemas Aéreos Não Tripulados Cel Matthew T. Tedesco, Exército dos EUA	47	Jan-Fev
Comentários pelo Presidente Vladimir Putin da Rússia à Assembleia Geral das Nações Unidas	31	Mar-Abr
Como Construir uma Unidade de Alto Desempenho: A Jornada de Liderança de um Batalhão do Exército em Preparação para o Combate no Afeganistão Cel Kevin A. McAninch, Exército dos EUA	16	Mai-Jun
Como Definir uma Nova Arquitetura de Segurança para a Europa que Tira a Rússia do Isolamento John Mearsheimer, PhD	3	Jul-Set
Como Equilibrar a Defesa Antiaérea para Melhor Apoiar às Manobras Cap Vincent R. Wiggins Jr., Exército dos EUA	69	Jan-Fev
Como Vencer a Luta contra o Assédio Sexual no nosso Exército	24	Mar-Abr
Começando com o Treinamento Básico de Combate Cel Bryan Hernandez, Exército dos EUA		

Conceito de Navio para o Comando da África, Um Brian J. Dunn	26	Jul-Set
Conhecimento e Poder Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro	3	Mai-Jun
Decapitações, Estupros e Queima de Pessoas Vivas: Como o Estado Islâmico Justifica as suas Ações CC (Res) David G. Kibble, Reserva da Marinha Real Britânica	31	Mai-Jun
Educação Rigorosa para um Futuro Incerto, Uma Cel Francis J. H. Park, Exército dos EUA	63	Jul-Set
Emprego do Regimento de Reconhecimento durante a Operação, O: Conjunta de Entrada Forçada Cap Mike Mobbs, Exército dos EUA	62	Mai-Jun
Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército, O: Feito é Melhor que Perfeito Ten Cel (Res) William Jay Martin, Força Aérea dos EUA Emily Kaemmer	70	Out-Dez
Estratégia Militar Brasileira na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti, A: de Clausewitz ao Novo Desafio Tenente-Coronel Márcio S. Walker, Exército Brasileiro	17	Jul-Set
Exército, Engajamento e o Século de Concentração no Pacífico dos Estados Unidos, O Ten Cel Daniel Gibson, Exército dos EUA Cap Jon Cheatwood, Exército dos EUA	91	Mar-Abr
Fatores Sociais e o Domínio Humano, Os Maj Brian Hildebrand, Guarda Nacional do Exército dos EUA	81	Jul-Set
Força Cibernética dos EUA, A: Prevendo a Próxima Guerra Maj Matt Graham, Exército dos EUA	:72	Jul-Set
Força de Pacificação – Operação São Francisco: Políticas Integradas de Segurança Pública na Cidade do Rio de Janeiro – Complexo Da Maré – Forças Armadas Brasileiras Marcelo de Barros Campos	12	Mar-Abr
Força de uma Trajetória, A: O Brasil e as Operações da ONU (1947-2015) Eduarda Passarelli Hamann	47	Jul-Set
Futuro da Guerra, O: Como a Globalização Muda o Paradigma de Segurança Cap Johnny Sokolosky Jr., Exército dos EUA	62	Mar-Abr
Futuro da Guerra contra o Jihadismo Islâmico, O: Como Enfrentar e Derrotar Combatentes Inimigos Não Estatais, Não Uniformizados, Ilegais Ten Cel (Res) Allen B. West, Exército dos EUA	55	Mar-Abr
Guerras Assimétricas e Humanitarismo Maj Bruno Barbosa Fett de Magalhães, Exército do Brasil	93	Mai-Jun
Guerra de Velha Geração: A Evolução — e Não uma Revolução — do Modo de Guerra Russo Maj Nick Sinclair, Exército dos EUA	8	Jul-Set
Guerra Irregular: A Brigada de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro na Pacificação das Favelas do Rio de Janeiro Gen Bda Roberto Escoto, Exército Brasileiro	3	Jan-Fev

Idioma Estrangeiro e História: O Estudo Esclarecido da Guerra Cel (Res) John C. McKay, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA	98	Out-Dez
Indivíduo Urbano, O: A Fonte de Poder Inexpugnável nos Conflitos Armados do Século XXI Ten Cel Erik A. Claessen, Exército da Bélgica	38	Jan-Fev
Leve e a Pesada, A: Como Adaptar a Arma de Cavalaria para as Exigências da Força 2025 e Além 1o Ten Matthew J. McGoffin, Exército dos EUA	79	Jan-Fev
Mito da Nova Complexidade Ten Cel (Res) Clay Mountcastle, Exército dos EUA	8	Mai-Jun
Mudança Cultural Baseada na Confiança, Uma: Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA	40	Mai-Jun
Nuvens ou Relógios: As Limitações da Preparação de Inteligência do Campo de Batalha em um Mundo Complexo Maj Donald P. Carter, Exército dos EUA	25	Mai-Jun
Operações Militares em Megacidades, As: Uma Perspectiva Linguística Jeff R. Watson	101	Mar-Abr
Organizações do Exército de Alto Desempenho Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA	42	Out-Dez
Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs: Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes Stephen J. Gerras e Leonard Wong	79	Mai-Jun
Para Entender Gerasimov Charles K. Bartles	46	Mar-Abr
Paradigma de Diálogo e Confiança, Um: Treinamento para o Comando de Missão do Exército Sr. Robert B. Scaife e Ten Cel (Res) Packard J. Mills, Exército dos EUA	49	Mai-Jun
Pesquisa-Ação - Uma Abordagem Sistemática do, A: Componente Social da Dimensão Humana William Hardy Joseph Rodman	3	Mar-Abr
Precedente e Justificação para uma Aeronave de Ataque ao Solo de Asa Fixa no Exército Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA	53	Out-Dez
Psicologicamente Aptos a Liderar: Iniciativas de Saúde Comportamental para o Programa de Formação de Oficiais da Reserva Maj Gregory C. Mabry Jr., Exército dos EUA	19	Mar-Abr
Reinvenção da Roda, A: As Lições Operacionais Aprendidas pela Artilharia da 101ª Divisão durante Dois Exercícios de Combate Maj Travis Robison, Exército dos EUA Cap Alex Moen, Exército dos EUA	78	Out-Dez

Relevância da Cultura, A: Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas	64	Out-Dez
Gen Div Edward C. Cardon, Exército dos EUA		
Cel David P. McHenry, Exército dos EUA		
Ten Cel Christopher Cline, Exército dos EUA		
Responder ou Não Responder: Como Enfrentar a Propaganda Inimiga	24	Out-Dez
Ten Cel Jesse McIntyre III, Exército dos EUA, Reserva		
Respostas da Sociedade Jordaniana aos Refugiados Sírios	82	Mar-Abr
Cap Walter C. Haynes, Exército dos EUA		
“Saúde Única” e Operacionalidade nas Missões de Paz: O Papel Estratégico do Veterinário Militar	29	Jan-Fev
Maj José Roberto Pinho de Andrade Lima, Exército Brasileiro		
Segurança Cibernética do País Anfitrião em Futuras Operações de Estabilização, A:	70	Mai-Jun
Maj Michael Kolton, Exército dos EUA		
Seis Semanas em 1914: A Execução de Campanhas e a Incerteza da Guerra — Lições Históricas para o Militar Profissional	54	Jan-Fev
John J. McGrath		
Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento, A: Como Conseguir um Entendimento Comum?	84	Mai-Jun
Cel (Res) Jim Thomas, Exército dos EUA e		
Ten Cel (Res) Ted Thomas, Exército dos EUA		
Valor da Ciência está na Previsão, O: Novos Desafios Exigem Repensar as Formas e Métodos de Conduzir as Operações de Combate	38	Mar-Abr
Gen Ex Valery Gerasimov, Chefe do Estado-Maior Geral das Forças Armadas da Federação Russa		
Uma Mudança Cultural Baseada na Confiança: Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão	40	Mai-Jun
Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA		

PARTE II – AUTORES

AUTOR	PÁG	MÊS
Arrigo, S Ten Giovanni Santo		
Abordagem da OTAN em Relação à Guerra Irregular, A:	15	Jan-Fev
Como Proteger o Calcanhar de Aquiles		
Bartles, Charles K.		
Para Entender Gerasimov	46	Mar-Abr
Bissell, Maj Jonathan		
Ascensão do Populismo Esquerdista, A — Um Desafio à Democracia?	71	Mar-Abr
Blom, Maj Gregory M.		
Uma Mudança Cultural Baseada na Confiança: Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão	40	Mai-Jun
Bolton, Maj John Q.		
Precedente e Justificação para uma Aeronave de Ataque ao Solo de Asa Fixa no Exército	53	Out-Dez

Campos, Marcelo de Barros		
Força de Pacificação – Operação São Francisco: Políticas Integradas de Segurança Pública na Cidade do Rio de Janeiro – Complexo Da Maré – Forças Armadas Brasileiras	12	Mar-Abr
Cardon, Gen Div Edward C.		
Relevância da Cultura, A: Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas	64	Out-Dez
Carter, Maj Donald P.		
Nuvens ou Relógios: As Limitações da Preparação de Inteligência do Campo de Batalha em um Mundo Complexo	25	Mai-Jun
Castro, Gen Ex (Res) Paulo Cesar de		
Conhecimento e Poder	3	Mai-Jun
Cheatwood, Cap Jon		
Exército, Engajamento e o Século de Concentração no Pacífico dos Estados Unidos, O	91	Mar-Abr
Claessen, Ten Cel Erik A.		
Indivíduo Urbano, O: A Fonte de Poder Inexpugnável nos Conflitos Armados do Século XXI	38	Jan-Fev
Cline, Ten Cel Christopher		
Relevância da Cultura, A: Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas	64	Out-Dez
Dunn, Brian J.		
Um Conceito de Navio para o Comando da África	26	Jul-Set
Escoto, Gen Bda Roberto		
Guerra Irregular: A Brigada de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro	3	Jan-Fev na
Pacificação das Favelas do Rio de Janeiro		
Fett de Magalhães, Maj Bruno Barbosa		
Guerras Assimétricas e Humanitarismo	93	Mai-Jun
Gerasimov, Gen Ex Valery		
Valor da Ciência está na Previsão, O: Novos Desafios Exigem Repensar as Formas e Métodos de Conduzir as Operações de Combate	38	Mar-Abr
Gerras, Stephen J.		
Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs: Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes	79	Mai-Jun
Gibson, Ten Cel Daniel		
Exército, Engajamento e o Século de Concentração no Pacífico dos Estados Unidos, O	91	Mar-Abr
Graham, Maj Matt		
Força Cibernética dos EUA, A: Prevendo a Próxima Guerra	72	Jul-Set
Hamann, Eduarda Passarelli		
Força de uma Trajetória, A: O Brasil e as Operações da ONU (1947-2015)	47	Jul-Set
Hardy, William		
Pesquisa-Ação, A - Uma Abordagem Sistemática do Componente Social da Dimensão Humana	3	Mar-Abr
Haynes, Cap Walter C.		
Respostas da Sociedade Jordaniã aos Refugiados Sírios	82	Mar-Abr
Heilala, Cap Sampsa		
Abordagem da OTAN em Relação à Guerra Irregular, A: Como Proteger o Calcanhar de Aquiles	15	Jan-Fev
Hernandez, Cel Bryan		
Como Vencer a Luta contra o Assédio Sexual no nosso Exército: Começando com o Treinamento Básico de Combate	24	Mar-Abr
Hildebrand, Maj Brian		
Fatores Sociais e o Domínio Humano, Os	81	Jul-Set

Hunter-Chester, Cel (Res) David		
Circunstâncias Particulares de Tempo e Lugar, As: Por Que a Ocupação do Japão Teve Sucesso e a do Iraque Fracassou	3	Out-Dez
Jeppson, Ten Cel Christian		
Abordagem da OTAN em Relação à Guerra Irregular, A: Como Proteger o Calcanhar de Aquiles	15	Jan-Fev
Kaemmer, Emily		
Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército, O: Feito é Melhor que Perfeito	70	Out-Dez
Keaveny, Cel Val		
Arte de Comando e a Ciência de Controle, A: O Comando de Missão no Escalão Brigada na Guarnição e em Operações	39	Jul-Set
Kibble, CC (Res) David G.		
Decapitações, Estupros e Queima de Pessoas Vivas: Como o Estado Islâmico Justifica as suas Ações	31	Mai-Jun
Kolton, Maj Michael		
Segurança Cibernética do País Anfitrião em Futuras Operações de Estabilização, A	70	Mai-Jun
Lima, Maj José Roberto Pinho de Andrade		
“Saúde Única” e Operacionalidade nas Missões de Paz: O Papel Estratégico do Veterinário Militar	29	Jan-Fev
Linnemann, Maj Randall A.		
Arte Não Convencional e a Guerra Moderna, A	14	Out-Dez
Mabry, Maj Gregory C. Jr.		
Psicologicamente Aptos a Liderar: Iniciativas de Saúde Comportamental para o Programa de Formação de Oficiais da Reserva	19	Mar-Abr
Marks, Thomas A.		
Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz, A: Alertas e ensinamentos provenientes de casos semelhantes	85	Out-Dez
Martin, Ten Cel (Res) William Jay		
Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército, O: Feito é Melhor que Perfeito	70	Out-Dez
McAninch, Cel Kevin A.		
Como Construir uma Unidade de Alto Desempenho: A Jornada de Liderança de um Batalhão do Exército em Preparação para o Combate no Afeganistão	16	Mai-Jun
McGoffin, 1o Ten Matthew J.		
Leve e a Pesada, A: Como Adaptar a Arma de Cavalaria para as Exigências da Força 2025 e Além	79	Jan-Fev
McGrath, John J.		
Seis Semanas em 1914: A Execução de Campanhas e a Incerteza da Guerra — Lições Históricas para o Militar Profissional	54	Jan-Fev
McHenry, Cel David P.		
Relevância da Cultura, A: Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas	64	Out-Dez
McIntyre, Ten Cel Jesse III		
Responder ou Não Responder: Como Enfrentar a Propaganda Inimiga	24	Out-Dez
McKay, Cel (Res) John C.		
Idioma Estrangeiro e História: O Estudo Esclarecido da Guerra	98	Out-Dez
Mearsheimer, John PhD		
Como Definir uma Nova Arquitetura de Segurança para a Europa que Tira a Rússia do Isolamento	3	Jul-Set
Mills, Ten Cel (Res) Packard J.		
Um Paradigma de Diálogo e Confiança Treinamento para o Comando de Missão do Exército	49	Mai-Jun

Mobbs, Cap Mike	O Emprego do Regimento de Reconhecimento durante a Operação Conjunta de Entrada Forçada	62	Mai-Jun
Moen, Cap Alex	Reinvenção da Roda, A: As Lições Operacionais Aprendidas pela Artilharia da 101ª Divisão durante Dois Exercícios de Combate	78	Out-Dez
Mountcastle, Ten Cel (Res) Clay	Mito da Nova Complexidade	8	Mai-Jun
Oskey, Cel Lance	Arte de Comando e a Ciência de Controle, A: O Comando de Missão no Escalão Brigada na Guarnição e em Operações	39	Jul-Set
Ospina, Gen Ex Carlos A.	Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz, A: Alertas e ensinamentos provenientes de casos semelhantes	85	Out-Dez
Park, Cel Francis J. H.	Uma Educação Rigorosa para um Futuro Incerto	63	Jul-Set
Putin, Vladimir	Comentários pelo Presidente Vladimir Putin da Rússia à Assembleia Geral das Nações Unidas	31	Mar-Abr
Robison, Maj Travis	Reinvenção da Roda, A: As Lições Operacionais Aprendidas pela Artilharia da 101ª Divisão durante Dois Exercícios de Combate	78	Out-Dez
Rodman, Joseph	Pesquisa-Ação, A - Uma Abordagem Sistemática do Componente Social da Dimensão Humana	3	Mar-Abr
Scaife, Sr. Robert B.	Um Paradigma de Diálogo e Confiança: Treinamento para o Comando de Missão do Exército	49	Mai-Jun
Sinclair, Maj Nick	Guerra de Velha Geração: A Evolução — e Não uma Revolução — do Modo de Guerra Russo	8	Jul-Set
Sokolosky, Cap Johnny Jr.	Futuro da Guerra, O: Como a Globalização Muda o Paradigma de Segurança	62	Mar-Abr
Spoehr, Gen Div Thomas	Organizações do Exército de Alto Desempenho	42	Out-Dez
Storlie, Ten Cel Chad	Agilidade da Força Obtida pelo Emprego do <i>Crowdsourcing</i> no Desenvolvimento de Táticas, A	33	Out-Dez
Tedesco, Cel Matthew T.	Combatendo a Ameaça dos Sistemas Aéreos Não Tripulados	47	Jan-Fev
Thomas, Cel (Res) Jim	Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento, A: Como Conseguir um Entendimento Comum?	84	Mai-Jun
Thomas, Ten Cel (Res) Ted	Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento, A: Como Conseguir um Entendimento Comum?	84	Mai-Jun
Ucko, David H.	Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz, A: Alertas e Ensinamentos Provenientes de Casos Semelhantes	85	Out-Dez
Walker, Tenente-Coronel Márcio S	Estratégia Militar Brasileira na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti, A de Clausewitz ao Novo Desafio	17	Jul-Set
Watson, Jeff R.	Operações Militares em Megacidades, As: Uma Perspectiva Linguística	101	Mar-Abr

West, Ten Cel (Res) Allen B.

Futuro da Guerra contra o Jihadismo Islâmico, O: Como Enfrentar e Derrotar Combatentes Inimigos Não Estatais, Não Uniformizados, Ilegais	55	Mar-Abr
---	----	---------

Weuts, Cap Jan

Abordagem da OTAN em Relação à Guerra Irregular, A: Como Proteger o Calcanhar de Aquiles	15	Jan-Fev
--	----	---------

Wiggins, Cap Vincent R. Jr.

Como Equilibrar a Defesa Antiaérea para Melhor Apoiar às Manobras	69	Jan-Fev
---	----	---------

Wong, Leonard

Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs: Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes	79	Mai-Jun
--	----	---------

PARTE III - ASSUNTOS

AMEAÇAS

Abordagem da OTAN em Relação à Guerra Irregular, A: Como Proteger o Calcanhar de Aquiles <i>Ten Cel Christian Jeppson, Forças Especiais da Suécia</i> <i>Cap Sampsa Heilala, Forças Especiais da Finlândia</i> <i>Cap Jan Weuts, Forças Especiais da Bélgica</i> <i>S Ten Giovanni Santo Arrigo, Forças Especiais da Itália</i>	15	Jan-Fev
Ascensão do Populismo Esquerdista, A — Um Desafio à Democracia? <i>Maj Jonathan Bissell, Exército dos EUA</i>	71	Mar-Abr
Combatendo a Ameaça dos Sistemas Aéreos Não Tripulados <i>Cel Matthew T. Tedesco, Exército dos EUA</i>	47	Jan-Fev
Decapitações, Estupros e Queima de Pessoas Vivas: Como o Estado Islâmico Justifica as suas Ações <i>CC (Res) David G. Kibble, Reserva da Marinha Real Britânica</i>	31	Mai-Jun
Futuro da Guerra contra o Jihadismo Islâmico, O: Como Enfrentar e Derrotar Combatentes Inimigos Não Estatais, Não Uniformizados, Ilegais <i>Ten Cel (Res) Allen B. West, Exército dos EUA</i>	55	Mar-Abr
Responder ou Não Responder: Como Enfrentar a Propaganda Inimiga <i>Ten Cel Jesse McIntyre III, Exército dos EUA, Reserva</i>	24	Out-Dez

ASSUNTOS LATINO-AMERICANOS

Colômbia e a Transição da Guerra para a Paz, A: Alertas e Ensinamentos Provenientes de Casos Semelhantes <i>Gen Ex Carlos A. Ospina, Exército Nacional da Colômbia, Reserva</i> <i>Thomas A. Marks, PhD</i> <i>David H. Ucko, PhD</i>	85	Out-Dez
---	----	---------

BRASIL

Conhecimento e Poder <i>Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro</i>	3	Mai-Jun
--	---	---------

Estratégia Militar Brasileira na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti, A: de Clausewitz ao Novo Desafio <i>Tenente-Coronel Márcio S. Walker, Exército Brasileiro</i>	17	Jul-Set
Força de Pacificação – Operação São Francisco: Políticas Integradas de Segurança Pública na Cidade do Rio de Janeiro – Complexo Da Maré – Forças Armadas Brasileiras <i>Marcelo de Barros Campos</i>	12	Mar-Abr
Força de uma Trajetória, A: O Brasil e as Operações da ONU (1947-2015) <i>Eduarda Passarelli Hamann</i>	47	Jul-Set
Guerras Assimétricas e Humanitarismo <i>Maj Bruno Barbosa Fett de Magalhães, Exército do Brasil</i>	93	Mai-Jun
Guerra Irregular: A Brigada de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro Pacificação das Favelas do Rio de Janeiro <i>Gen Bda Roberto Escoto, Exército Brasileiro</i>	3	Jan-Fev na
“Saúde Única” e Operacionalidade nas Missões de Paz: O Papel Estratégico do Veterinário Militar <i>Maj José Roberto Pinho de Andrade Lima, Exército Brasileiro</i>	29	Jan-Fev

COMANDO DE MISSÃO

Arte de Comando e a Ciência de Controle, A: O Comando de Missão no Escalão Brigada na Guarnição e em Operações <i>Cel Val Keaveny, Exército dos EUA, e Cel Lance Oskey, Exército dos EUA</i>	39	Jul-Set
Mudança Cultural Baseada na Confiança, Uma: Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão <i>Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA</i>	40	Mai-Jun

CONFLITOS MODERNOS

Conceito de Navio para o Comando da África, Um <i>Brian J. Dunn</i>	26	Jul-Set
Emprego do Regimento de Reconhecimento durante a Operação, O: Conjunta de Entrada Forçada <i>Cap Mike Mobbs, Exército dos EUA</i>	62	Mai-Jun
Futuro da Guerra contra o Jihadismo Islâmico, O: Como Enfrentar e Derrotar Combatentes Inimigos Não Estatais, Não Uniformizados, Ilegais <i>Ten Cel (Res) Allen B. West, Exército dos EUA</i>	55	Mar-Abr
Mito da Nova Complexidade <i>Ten Cel (Res) Clay Mountcastle, Exército dos EUA</i>	8	Mai-Jun
Operações Militares em Megacidades, As: Uma Perspectiva Linguística <i>Jeff R. Watson</i>	101	Mar-Abr

DOCTRINA E ADESTRAMENTO

Agilidade da Força Obtida pelo Emprego do <i>Crowdsourcing</i> no Desenvolvimento de Táticas, A <i>Ten Cel Chad Storlie (Reserva), Exército dos EUA</i>	33	Out-Dez
--	----	---------

Como Vencer a Luta contra o Assédio Sexual no nosso Exército Começando com o Treinamento Básico de Combate <i>Cel Bryan Hernandez, Exército dos EUA</i>	24	Mar-Abr
Educação Rigorosa para um Futuro Incerto, Uma <i>Cel Francis J. H. Park, Exército dos EUA</i>	63	Jul-Set
Idioma Estrangeiro e História: O Estudo Esclarecido da Guerra <i>Cel (Res) John C. McKay, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA</i>	98	Out-Dez
Paradigma de Diálogo e Confiança, Um: Treinamento para o Comando de Missão do Exército <i>Sr. Robert B. Scaife e Ten Cel (Res) Packard J. Mills, Exército dos EUA</i>	49	Mai-Jun
Reinvenção da Roda, A: As Lições Operacionais Aprendidas pela Artilharia da 101ª Divisão durante Dois Exercícios de Combate <i>Maj Travis Robison, Exército dos EUA Cap Alex Moen, Exército dos EUA</i>	78	Out-Dez
Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento, A: Como Conseguir um Entendimento Comum? <i>Cel (Res) Jim Thomas, Exército dos EUA e Ten Cel (Res) Ted Thomas, Exército dos EUA</i>	84	Mai-Jun

EDUCAÇÃO MILITAR

Guerras Assimétricas e Humanitarismo <i>Maj Bruno Barbosa Fett de Magalhães, Exército do Brasil</i>	93	Mai-Jun
Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs: Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes <i>Stephen J. Gerras e Leonard Wong</i>	79	Mai-Jun
Relevância da Cultura, A: Reconhecendo a Importância da Inovação nas Operações Cibernéticas <i>Gen Div Edward C. Cardon, Exército dos EUA Cel David P. McHenry, Exército dos EUA Ten Cel Christopher Cline, Exército dos EUA</i>	64	Out-Dez

EXÉRCITO DOS EUA

Como Construir uma Unidade de Alto Desempenho: A Jornada de Liderança de um Batalhão do Exército em Preparação para o Combate no Afeganistão <i>Cel Kevin A. McAninch, Exército dos EUA</i>	16	Mai-Jun
Exército, Engajamento e o Século de Concentração no Pacífico dos Estados Unidos, O <i>Ten Cel Daniel Gibson, Exército dos EUA Cap Jon Cheatwood, Exército dos EUA</i>	91	Mar-Abr
Organizações do Exército de Alto Desempenho <i>Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA</i>	42	Out-Dez
Pesquisa-Ação - Uma Abordagem Sistemática do, A: Componente Social da Dimensão Humana <i>William Hardy Joseph Rodman</i>	3	Mar-Abr

FORÇAS ARMADAS

Como Equilibrar a Defesa Antiaérea para Melhor Apoiar às Manobras <i>Cap Vincent R. Wiggins Jr., Exército dos EUA</i>	69	Jan-Fev
Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército, O: Feito é Melhor que Perfeito <i>Ten Cel (Res) William Jay Martin, Força Aérea dos EUA</i> <i>Emily Kaemmer</i>	70	Out-Dez
Psicologicamente Aptos a Liderar: Iniciativas de Saúde Comportamental para o Programa de Formação de Oficiais da Reserva <i>Maj Gregory C. Mabry Jr., Exército dos EUA</i>	19	Mar-Abr

GUERRA MODERNA

Arte Não Convencional e a Guerra Moderna, A <i>Maj Randall A. Linnemann, Exército dos EUA</i>	14	Out-Dez
Circunstâncias Particulares de Tempo e Lugar, As: Por Que a Ocupação do Japão Teve Sucesso e a do Iraque Fracassou <i>Cel (Res) David Hunter-Chester, Exército dos EUA</i>	3	Out-Dez
Fatores Sociais e o Domínio Humano, Os <i>Maj Brian Hildebrand, Guarda Nacional do Exército dos EUA</i>	81	Jul-Set
Força Cibernética dos EUA, A: Prevendo a Próxima Guerra <i>Maj Matt Graham, Exército dos EUA</i>	72	Jul-Set
Futuro da Guerra, O: Como a Globalização Muda o Paradigma de Segurança <i>Cap Johnny Sokolosky Jr., Exército dos EUA</i>	62	Mar-Abr
Indivíduo Urbano, O: A Fonte de Poder Inexpugnável nos Conflitos Armados do Século XXI <i>Ten Cel Erik A. Claessen, Exército da Bélgica</i>	38	Jan-Fev
Leve e a Pesada, A: Como Adaptar a Arma de Cavalaria para as Exigências da Força 2025 e Além <i>1o Ten Matthew J. McGoffin, Exército dos EUA</i>	79	Jan-Fev
Pesquisa-Ação - Uma Abordagem Sistemática do, A: Componente Social da Dimensão Humana <i>William Hardy</i> <i>Joseph Rodman</i>	3	Mar-Abr
Precedente e Justificação para uma Aeronave de Ataque ao Solo de Asa Fixa no Exército <i>Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA</i>	53	Out-Dez
Responder ou Não Responder: Como Enfrentar a Propaganda Inimiga <i>Ten Cel Jesse McIntyre III, Exército dos EUA, Reserva</i>	24	Out-Dez
Respostas da Sociedade Jordaniã aos Refugiados Sírios <i>Cap Walter C. Haynes, Exército dos EUA</i>	82	Mar-Abr
Seis Semanas em 1914: A Execução de Campanhas e a Incerteza da Guerra — Lições Históricas para o Militar Profissional <i>John J. McGrath</i>	54	Jan-Fev

INTELIGÊNCIA

Nuvens ou Relógios: As Limitações da Preparação de Inteligência do Campo de Batalha em um Mundo Complexo <i>Maj Donald P. Carter, Exército dos EUA</i>	25	Mai-Jun
---	----	---------

LIDERANÇA

Mudança Cultural Baseada na Confiança, Uma: Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão <i>Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA</i>	40	Mai-Jun
Psicologicamente Aptos a Liderar: Iniciativas de Saúde Comportamental para o Programa de Formação de Oficiais da Reserva <i>Maj Gregory C. Mabry Jr., Exército dos EUA</i>	19	Mar-Abr

OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO

Segurança Cibernética do País Anfitrião em Futuras Operações de Estabilização, A: <i>Maj Michael Kolton, Exército dos EUA</i>	70	Mai-Jun
--	----	---------

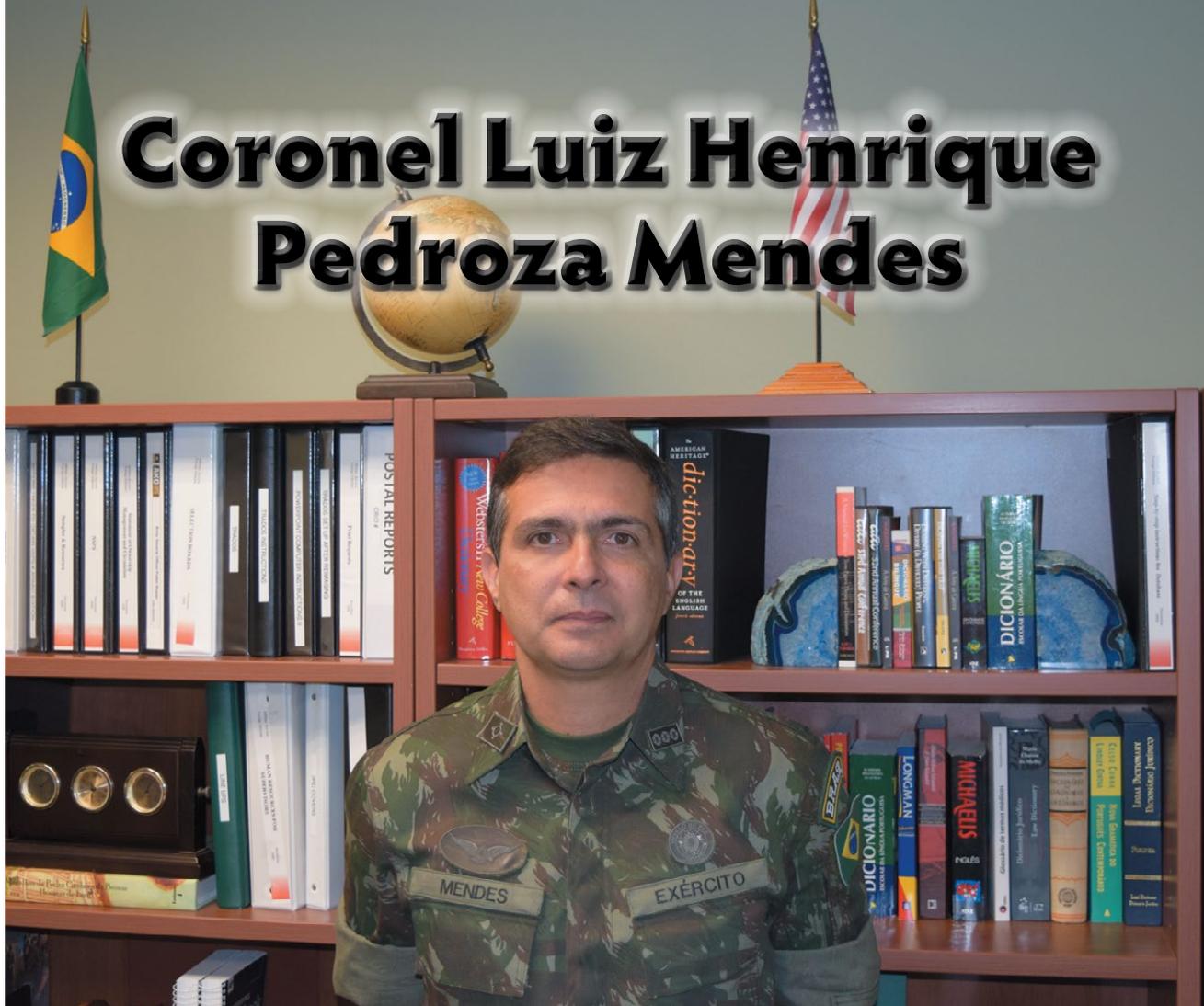
RÚSSIA

Comentários pelo Presidente Vladimir Putin da Rússia à Assembleia Geral das Nações Unidas	31	Mar-Abr
Como Definir uma Nova Arquitetura de Segurança para a Europa que Tira a Rússia do Isolamento <i>John Mearsheimer, PhD</i>	3	Jul-Set
Para Entender Gerasimov <i>Charles K. Bartles</i>	46	Mar-Abr
Guerra de Velha Geração: A Evolução — e Não uma Revolução — do Modo de Guerra Russo <i>Maj Nick Sinclair, Exército dos EUA</i>	8	Jul-Set
Valor da Ciência está na Previsão, O: Novos Desafios Exigem Repensar as Formas e Métodos de Conduzir as Operações de Combate <i>Gen Ex Valery Gerasimov, Chefe do Estado-Maior Geral das Forças Armadas da Federação Russa</i>	38	Mar-Abr

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Entendimento Situacional Cibernético para os Comandantes Táticos do Exército, O: Feito é Melhor que Perfeito <i>Ten Cel (Res) William Jay Martin, Força Aérea dos EUA</i> <i>Emily Kaemmer</i>	70	Out-Dez
Segurança Cibernética do País Anfitrião em Futuras Operações de Estabilização, A: <i>Maj Michael Kolton, Exército dos EUA</i>	70	Mai-Jun

Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes



A pós dois anos de profícuos trabalhos como Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC) do Exército dos EUA e Redator-Assessor da *Military Review*, em Fort Leavenworth, Kansas, deixou o nosso convívio o Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes.

Oficial de Comunicações, com mais de trinta anos de carreira militar e possuidor dos mais elevados cursos do Exército Brasileiro, o Coronel MENDES prestou inestimável contribuição às edições em língua portuguesa da *Military Review*, colaborando para o engrandecimento do conceito da Revista, perante seus assíduos leitores. O grande conhecimento profissional do Coronel MENDES, aliado à sua dedicação ao trabalho e a sua experiência no meio acadêmico-científico foram importantes ferramentas que proporcionaram a elevação do nível técnico dos artigos selecionados e a perfeita adequação aos textos traduzidos, facilitando a compreensão do público lusófono.

Possuidor de personalidade afável e congregadora, o Coronel MENDES marcou seu período de permanência em Fort Leavenworth pelo grande número

de relacionamentos estabelecidos com os militares norte-americanos, a comunidade de brasileiros e os representantes de outros exércitos, agindo sempre como verdadeiro diplomata e digno representante da cordial cultura brasileira. Tais enlaces de amizade estenderam-se aos seus familiares e permitiram uma convivência sadia e harmoniosa no seio da família militar e civil de Leavenworth.

Ao retornar ao Brasil, em julho de 2016, o Coronel MENDES passou a integrar a equipe de oficiais superiores do Centro de Doutrina do Exército, em Brasília. Na nova função, as experiências adquiridas no desempenho do cargo de Oficial de Ligação no CAC, a par das qualidades pessoais e profissionais do Coronel MENDES, certamente contribuirão para o aperfeiçoamento do Sistema de Doutrina do Exército Brasileiro.

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