



ARMY UNIVERSITY
PRESS

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

SEGUNDO TRIMESTRE 2018

Military Review

SEGUNDO TRIMESTRE 2018

○ Combate em Múltiplos Domínios e o Manual de Campanha FM 3-0 p3

Gen Ex David G. Perkins, Exército dos EUA

○ Linguajar Verde-Oliva no Ensino de Português para Militares Estrangeiros p31

Cap Célia Regina Rodrigues Gusmão, Exército Brasileiro

A Cibernética é o Novo Domínio Aéreo p66

Maj Austin G. Commons, Exército dos EUA

<http://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/>

<https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM>

PB - 100 - 18 - 04 / 05 / 06

Headquarters, Department of the Army

PIN: 203185-000

Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

3 **Preparação para o Combate de “Hoje à Noite”**

O Combate em Múltiplos Domínios e o Manual de Campanha FM 3-0

Gen Ex David G. Perkins,
Exército dos EUA

Este é o segundo de três artigos que abordam o Combate em Múltiplos Domínios pelo prisma do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA. Este artigo discute a fundamentação e a abordagem para incorporar aspectos do Combate em Múltiplos Domínios no Manual de Campanha FM 3-0, Operações do Exército.

12 **O Centro de Gravidade**

Ainda é Relevante Depois de Todos Esses Anos?

Cel (Res) Dale C. Eikmeier,
Exército dos EUA

O conceito de centro de gravidade continua sendo relevante nos ambientes operacionais da atualidade? Todos os profissionais militares deveriam responder a essa pergunta na afirmativa, mas esse não é o caso infelizmente. Acadêmicos, planejadores e comandantes militares continuam a debater essa questão trinta anos após a introdução do conceito na doutrina do Exército dos EUA.

20 **Uma Aliança Dividida?**

Cinco Fatores que Poderiam Fragmentar a OTAN

Ten Cel Aaron Bazin,
Exército dos EUA

Dominika Kunertova

Análise resumida dos fatores que poderiam afetar a coesão da OTAN no futuro. Fornece um modelo fundamentado em dados, para ajudar o leitor a entender e visualizar os aspectos da coesão e serve como séria advertência aos líderes sobre as diversas formas pelas quais a Aliança do Atlântico pode se fragmentar.

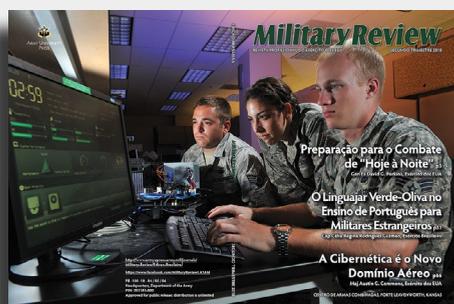


Foto da Capa:

A 2º Tenente Stephanie Stanford, Chefe de Desenvolvimento Cibernético, e praças do 90º Esquadrão de Operações de Informação realizam operações cibernéticas na Base Aérea Lackland, Texas, 01 Ago 12. (Boyd Belcher, Força Aérea dos EUA)

31 O Linguajar Verde-Oliva no Ensino de Português para Militares Estrangeiros

Cap Célia Regina Rodrigues Gusmão, Exército Brasileiro

Este artigo tem por objetivo identificar as reais dificuldades de militares estrangeiros em relação à Língua Portuguesa, em contexto militar de ensino brasileiro, e, conseqüentemente, servir de auxílio aos brasileiros que dão aulas de Língua Portuguesa para militares estrangeiros no Brasil ou no exterior, assim como a militares estrangeiros que pretendam participar de missões no Brasil.

38 A Inteligência Militar Espanhola na Contrainsurgência

Contribuições para a Doutrina Militar Brasileira

Capitão Victor Almeida Pereira, Exército Brasileiro

Uma exploração da doutrina espanhola de contrainsurgência em que se identificam elementos relevantes para a doutrina brasileira de operações contra forças irregulares, estabelecendo-se um paralelo entre o conceito espanhol de insurgência e o conceito brasileiro de guerra revolucionária.

47 As Ações e Métodos Russos contra os EUA e a OTAN

Maj Collins Devon Cockrell, Exército dos EUA

Breve discussão sobre a doutrina e métodos informacionais russos e ocidentais, que busca introduzir o leitor a um crescente volume de pesquisas de fontes ostensivas que analisam a significativa ameaça de ações russas contra os aliados dos EUA e OTAN.

56 As Lições Práticas Aprendidas para Lidar com Líderes Nocivos e Chefes Incompetentes

James W. Shufelt Jr.

Clinton O. Longenecker, PhD

Acreditamos que há lições úteis do meio civil que podem ajudar o pessoal do Exército dos EUA em seus esforços para manter sua eficácia enquanto lidam com um líder ineficaz e/ou nocivo.

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Segundo Trimestre 2018 Tomo 73 Número 2
Professional Bulletin 100-18-4/5/6
Authentication no. 1805202

Comandante, Centro de Armas Combinadas:
General-de-Divisão Michael D. Lundy

Editora-Chefe da Military Review: Coronel Katherine Guttormsen
Editor-Chefe das Edições em Inglês: William M. Darley
Editor-Chefe, Edições em Línguas Estrangeiras: Miguel Severo
Gerente de Produção: Tenente Coronel Andrew White
Administração: Linda Darnell

Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: Posição vaga
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Edição Hispano-Americana

Tradutora/Editora: Emilio Meneses
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 Carlos Eduardo Osses Seguel

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, trimestralmente em português e espanhol e bimestralmente em 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) usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil.

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

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

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) (UPS 009-356) is published bimonthly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Postmaster send corrections to Military Review, CAC, Truesdell Hall, 290 Stimson Ave., Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

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

Official: 

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

66 A Cibernética é o Novo Domínio Aéreo

A Superioridade nos Domínios em Megacidades

Maj Austin G. Commons, Exército dos EUA

Para que a força conjunta possa conquistar, manter e explorar a iniciativa em um ambiente de megacidade, o comandante da força-tarefa conjunta precisa priorizar a superioridade no ciberespaço, em vez da superioridade aérea, como um pré-requisito operacional.

78 As Viaturas Blindadas "Stryker" no Campo de Batalha Moderno

Cap Stephen Petraeus, Exército dos EUA

Cap Daniel Reynolds, Exército dos EUA

Dois capitães discutem o histórico da viatura blindada de transporte de pessoal (VBTP) Stryker, seu papel durante as operações de contrainsurgência no Iraque e no Afeganistão, seu uso potencial no combate de alta intensidade e o caminho a ser seguido para o treinamento e o emprego do Stryker no futuro.



Preparação para o Combate de “Hoje à Noite”

O Combate em Múltiplos Domínios e o Manual de Campanha FM 3-0

Gen Ex David G. Perkins, Exército dos EUA

Este é o segundo de três artigos que abordam o Combate em Múltiplos Domínios pelo prisma do U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC. Este artigo discute a fundamentação e a abordagem para incorporar aspectos do Combate em Múltiplos Domínios no Manual de Campanha FM 3-0, Operações do Exército (FM 3-0, Army Operations), com publicação prevista para outubro de 2017. Em reconhecimento ao centenário da entrada das Forças Expedicionárias Americanas (AEF, na sigla em inglês) na Primeira Guerra Mundial, os artigos incluirão relevantes observações e lições históricas, para ajudar na compreensão do novo conceito e diferenciá-lo dos anteriores.

No dia 10 Set 01, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) sabia que ia combater e vencer conduzindo *Operações no Amplo Espectro* e, em 2003, o início da Operação *Iraqi Freedom* demonstrou a superioridade norte-americana no campo de batalha¹. Entretanto, nos anos seguintes, a Força teve dificuldades em adaptar-se, conforme os ambientes operacionais foram mudando. A introspecção que ocorreu em seguida levou a uma nova doutrina.

À medida que o ritmo de mudança se intensifica, aumenta a tensão entre a necessidade de se preparar para futuras operações e a dificuldade de prever os ambientes operacionais. Contudo, resistir à mudança não é uma opção; o Exército precisa se adaptar ao menos tão rápido quanto os adversários da Nação mudam seus modos de conduzir operações. Embora possamos antever algumas mudanças e tendências, muitas das características dos futuros ambientes são desconhecidas. Para mitigar essa incerteza, as forças do Exército devem estar aptas a se adaptar e inovar continuamente, para que possamos combater e vencer nos ambientes que talvez enfrentemos — dentro dos próximos cinco anos, ou “hoje à noite”; daqui a uns cinco a dez anos, ou “amanhã”; e no futuro além de 2030.

O Exército precisa prever tendências de médio e longo prazo e se preparar para elas da melhor forma possível, mas também precisa desenvolver princípios operacionais que possam orientar a adaptabilidade e a inovação durante as operações e o adestramento na atualidade. O *Combate em Múltiplos Domínios* atende a todos esses requisitos.

(Ilustração da página anterior cedida pelo Exército dos EUA)

O Exemplo da Mudança Doutrinária Alemã durante a Primeira Guerra Mundial

Com base na experiência alemã durante a Primeira Guerra Mundial, fica claro que o êxito militar depende de que a organização esteja disposta a aprender, de um conceito central que possa integrar a inovação e a adaptação, e da capacidade de disseminar e promover a implementação por toda a Força. O êxito tático alemão prolongou a guerra com um elevado custo para os Aliados, ainda que as forças alemãs tenham acabado sendo derrotadas.

No verão de 1914, as forças oponentes de ambas as potências centrais e aliadas previram uma campanha breve e decisiva, com base em suas doutrinas e táticas². Entretanto, ao chegar dezembro daquele ano, constatou-se a insuficiência dos fundamentos doutrinários de todas as forças combatentes. Os exércitos se adaptaram durante o combate, estabelecendo fortificações de campanha bem elaboradas ao longo de toda a Frente Ocidental, porque nenhum deles podia arcar com o número de baixas sofrido nos primeiros meses da guerra. Havia começado a corrida por novas táticas e doutrinas para acabar com o impasse — em um conflito que resultaria em mais 8,5 milhões de mortes antes de o armistício pôr fim à guerra³.

Criar uma nova doutrina no meio de um combate em larga escala é um empreendimento caro porque as táticas doutrinárias são concebidas com base na tentativa e erro e são pagas em sangue. Entre os exércitos da Primeira Guerra Mundial, os alemães são considerados os mais bem-sucedidos em mudar e implementar a doutrina tática durante a guerra⁴. Eles empregaram um processo dinâmico, que utilizava um conceito central, complementado com a inovação originada no

O Gen Ex David G. Perkins, do Exército dos EUA, é o Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC). Concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA, o mestrado em Engenharia Mecânica pela University of Michigan e um mestrado em Estudos Estratégicos e Segurança Nacional pelo Naval War College. Serviu, anteriormente, como Comandante do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, em Fort Leavenworth, Estado do Kansas.

nível tático e fortalecido por uma organização disposta a aprender⁵.

Inicialmente, porém, as forças alemãs ficaram presas a uma doutrina rígida. “Halten, was zu halten ist”, que significa “mantenha tudo o que puder ser mantido”, refletia a teoria militar alemã por trás de uma inflexível primeira linha de defesa desprovida de uma verdadeira profundidade⁶. Com o desenrolar da guerra, os Aliados evoluíram ao realizarem, efetivamente, o emprego maciço de fogos de artilharia para apoiar assaltos de infantaria, com resultados letais⁷. No período anterior ao verão de 1916, apesar da doutrina deficiente e das mudanças no campo de batalha, as Forças Armadas alemãs resistiram a mudanças doutrinárias, e seu poder relativo de combate ficou prejudicado⁸.

Não é que as tropas alemãs não estivessem se empenhando. O que houve foi uma falha de liderança. Os que sobreviveram às linhas de frente eram inovadores e adaptáveis. Como gracejou um general alemão, “as munições rapidamente escrevem novas táticas”, mas essas novas táticas foram contidas nos âmbitos locais, não chegando a alcançar uma organização que precisava desesperadamente de melhores práticas⁹. Embora integrantes do Alto-Comando alemão houvessem identificado exemplos escalonáveis de táticas que tiveram êxito ao longo da Frente Ocidental, o Gen Erich von Falkenhayn, Comandante das Forças Alemãs, não viu necessidade dessas mudanças. Foi somente após a remoção de Falkenhayn e a chegada do Marechal de Campo Paul von Hindenburg e do Gen Div Erich Ludendorff que o Alto-Comando alemão implementou a tão necessária mudança.

A liderança que Ludendorff trouxe para o Alto-Comando alemão possibilitou a disseminação de novas ideias que se consolidaram por toda a força. Em dezembro de 1916, a Seção de Operações do Alto-Comando alemão havia reunido relatórios de campo e Inteligência de toda a Frente Ocidental para formular uma nova doutrina. O documento “Princípios de Comando no Combate Defensivo na Guerra de Posição”



O Marechal de Campo Paul von Hindenburg (à esquerda) foi nomeado Chefe do Estado-Maior Geral, com o Gen Ex Erich Ludendorff (à direita) como Subchefe, em 29 de agosto de 1916, após o insucesso do ataque alemão contra Verdun e a subsequente renúncia do Chefe do Estado-Maior Geral alemão Erich von Falkenhayn. Ludendorff foi o responsável pelo desenvolvimento e implementação do Programa Hindenburg, uma tentativa de organizar o que restava dos esgotados recursos materiais e humanos da Alemanha em um novo esforço de guerra nacional total. Como parte desse processo, Ludendorff tomou a iniciativa de reformular a doutrina tática do Exército, a qual, de modo geral, havia se tornado ineficaz. Colhendo observações durante frequentes visitas pessoais ao front, ele desenvolveu e promoveu um sistema de defesa flexível que inicialmente abalou os exércitos da França e Grã-Bretanha em 1917. (Foto cedida pela Biblioteca do Congresso dos EUA)

[Título original: *Grundsätze für die Abwehrschlacht im Stellungskrieg* — N. do T.] estabeleceu um marco de quando as Forças Armadas alemãs adotaram o conceito central de “profundidade operacional” e o aplicaram como uma organização que aprende¹⁰.

No decorrer de 1917, os alemães frustraram, repetidas vezes, as forças francesas e britânicas, que lutavam com uma doutrina tática dogmática e convencional, com um efeito desastroso. A resposta da Alemanha foi



a contínua reavaliação e evolução de sua doutrina¹¹. O aprendizado compensou, porque as primeiras unidades a empregarem elementos do documento “Princípios” e de outros novos conceitos doutrinários alemães recuperaram suas vantagens em poder relativo de combate, que haviam estado em declínio desde 1915¹². Os Aliados acabaram reconhecendo o valor da nova doutrina da Alemanha e tentaram, em vão, incorporar aspectos dela durante o inverno de 1917 para 1918.

A Necessidade de Modificar a Doutrina do Exército em 2017

A atual doutrina do Exército dos EUA dá orientação, efetivamente, para os relativamente familiares combates híbridos de baixa intensidade que a Força provavelmente enfrentaria em um futuro imediato, ou “hoje à noite”, mas não aborda, de modo adequado, as operações de combate de grande vulto. Por exemplo, quando da redação deste artigo, a doutrina não levava suficientemente



Viatura de transporte *Stryker* capotada após explosão de um artefato explosivo improvisado (AEI) enterrado, no Iraque, 06 Jan 07. Essa viatura *Stryker* foi recuperada e protegeu seus soldados em muitas missões até que uma outra bomba a colocou fora de ação. A doutrina conjunta se concentrou na neutralização de AEI e na condução da contrainsurgência durante a maior parte da guerra no Iraque e no Afeganistão, até a introdução da ADP 3-0, *Operations*, em 2011, a qual ampliou o escopo das capacidades necessárias para futuros conflitos. (Foto cedida pelo Exército dos EUA)

sua fonte. Uma ideia normalmente surge por causa de condições que exigem uma mudança urgente. Na guerra, quando o número de baixas aumenta e as táticas falham, a urgência se torna clara e convincente. Entretanto, de modo geral, a mudança fica mais lenta conforme uma profusão de possibilidades e probabilidades circula em uma Força não envolvida em operações de combate de grande vulto. Nesse ambiente nebuloso, em que não há um consenso entre os comandantes em relação tanto a problemas quanto a soluções, a mudança pode parecer menos urgente e mais difícil de obter. Entretanto, é nesse período de possibilidades e probabilidades que existe a oportunidade e utilidade para a mudança.

A doutrina, conforme descrita nos manuais de campanha e outras publicações doutrinárias, orienta as forças do Exército empenhadas no adestramento, desdobramentos e operações em todo o mundo atualmente — forças que podem estar conduzindo o combate “hoje à noite”. Os conceitos, conforme descritos nas publicações do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC*), mudam a Força; os conceitos que o TRADOC está usando em 2017 representam como o Exército talvez conduza operações entre 2020 e 2040 (estavam sendo efetuadas revisões quando da redação deste artigo).

Os conceitos do TRADOC orientam a mudança planejada, útil, significativa e em larga escala de uma das maiores organizações do mundo. Entretanto, os órgãos centrais que utilizam os conceitos do TRADOC para o planejamento representam menos de 1% do “Total Army” (todos os componentes do Exército dos EUA, incluindo a Ativa, Reserva e Guarda Nacional) — ou seja, indivíduos trabalhando no estado-maior do Departamento do Exército, em aquisições, ou como parte do Centro de Integração de Capacidades do Exército (*Army Capabilities Integration Center — ARCIC*). Cabe lembrar que o TRADOC normalmente publica conceitos com antecedência de cinco anos antes que suas ideias

em consideração como sincronizar as capacidades nos domínios marítimo, cibernético ou espacial durante operações de combate de grande vulto contra adversários com poder de combate equivalente. A revisão do Manual de Campanha 3-0, *Operações do Exército* (FM 3-0, *Army Operations*), com publicação prevista para outubro de 2017, começará a corrigir essa deficiência.

Algumas ideias se disseminam por toda a força operativa e levam à mudança independentemente de



devam se transformar na doutrina que guia as forças operativas. Por exemplo, o *U.S. Army Capstone Concept* (“Conceito Fundamental do Exército dos EUA”), Manual 525-3-0, do TRADOC, foi publicado em 2012. Introduziu um precursor do Combate em Múltiplos Domínios chamado “sinergia entre os diversos domínios”, em que as forças buscariam a “complementaridade [...] em diferentes domínios [incluindo o espaço e o ciberespaço] de modo que cada uma delas contribua à efetividade e compense as vulnerabilidades das demais”¹³. No caso do Combate em Múltiplos Domínios, portanto, certos aspectos foram estudados nos últimos cinco anos. Esses elementos já validados estão sendo integrados no FM 3-0 ao mesmo tempo que o TRADOC continua a formular o conceito de Combate em Múltiplos Domínios.

Como a Atual Força e Doutrina Evoluíram

No 11 de Setembro de 2001, os EUA foram lançados em um período definido por guerra e conflitos persistentes. No Afeganistão e no Iraque, as Forças Armadas dos

O manual de campanha FM 3-0, *Army Operations*, fornecerá doutrina para ajudar os comandantes do Exército a prever requisitos e sincronizar capacidades nos domínios terrestre, aéreo, marítimo, cibernético e espacial durante operações de combate de grande vulto contra oponentes com poder de combate equivalente no presente e no futuro imediato. (Ilustração composta de Jim Crandell, Army University Press. Imagem do segundo plano de *Call of Duty: Black Ops 3-OFFICIAL TRAILER & BREAKDOWN!*, Flickr. com. Imagem de primeiro plano de Cherie A. Thurlby, Departamento de Defesa)

EUA empregaram a força decisiva, que levou a rápidas vitórias iniciais e resultou em uma esmagadora superioridade em todos os domínios. Contudo, quando a poeira de Bagdá assentou, no final de 2003, a doutrina que havia preparado o Exército dos EUA para combates vindouros rapidamente se tornou inadequada para os conflitos que ele enfrentou no ambiente real.

O Exército passou os anos seguintes formulando, implementando e ajustando princípios, táticas, técnicas e procedimentos a serem empregados contra um inimigo que operava em meio à população, com armas que não estávamos preparados para enfrentar. Lentamente, da mesma forma que o exército alemão na Primeira Guerra Mundial, as Forças militares dos EUA

vieram a reconhecer que a doutrina precisava refletir os atuais ambientes operacionais, assim como o ritmo de mudança.

Durante a década seguinte, as forças conjuntas se concentraram quase exclusivamente em neutralizar artefatos explosivos improvisados e desenvolver as capacidades necessárias para enfrentar as insurgências. Em 2006, o Exército dos EUA publicou o Manual de Campanha 3-24, *Contrainurgência* (FM 3-24, *Counterinsurgency*), para fornecer a doutrina de que as forças operativas precisavam (até 2009, a literatura doutrinária do Exército consistia apenas em manuais de campanha, que hoje enfatizam a doutrina tática)¹⁴. A doutrina no FM 3-24 ofereceu um modelo central e um ponto de partida para uma situação que vinha mudando rapidamente. Novas lideranças e forças que foram sendo empregadas no conflito aplicaram a nova doutrina, e, como resultado, o governo do Iraque e as Forças Multinacionais que atuavam no Iraque acabaram ganhando uma posição de relativa vantagem. Essas ações salvaram vidas de norte-americanos, e o número de baixas diminuiu de 904, em 2007, para 149, em 2009¹⁵.

É fundamental entender que, durante as guerras no Iraque e no Afeganistão, o Exército dos EUA aceitou o risco à modernização, tanto intelectual quanto financeiramente. Enquanto o Exército desenvolvia capacidades de contrainurgência e de cooperação em segurança, nossos adversários com poder de combate equivalente e quase equivalente investiam fortemente na modernização de suas capacidades para degradar e sobrepujar as vantagens de que gozavam as forças norte-americanas desde o fim da Guerra Fria.

A partir de 2002, o futuro Vice-Secretário de Defesa Bob Work alertou sobre novas preocupações em relação à China, Rússia e Irã, que estavam modernizando vigorosamente suas estratégias de antiacesso/negação de área¹⁶. Por meio dessas estratégias, a Rússia e a China desenvolveram capacidades consideráveis para limitar os pontos fortes dos EUA.

Após mais de uma década em uma campanha de contrainurgência e reconstrução nacional, o Exército dos EUA introduziu a Publicação Doutrinária 3-0, *Operações* (ADP 3-0, *Operations*), em 2011. A ADP 3-0 deu início a uma renovação da ação decisiva com a introdução das *Operações Terrestres Unificadas*, um conceito evolutivo, que refletia a progressão a partir do Combate Ar-Terra (*AirLand Battle*) e das Operações no Amplo Espectro¹⁷.

As Operações Terrestres Unificadas possibilitaram a reintrodução de elementos que haviam sido descartados. Por exemplo, o modelo operacional reintroduziu as áreas *profunda, aproximada e de apoio*, reconhecendo a letalidade como sendo fundamental às operações militares, e a doutrina acrescentou duas competências centrais do Exército: manobra das armas combinadas e segurança de área¹⁸. A ADP 3-0 fez com que antigos termos da arte e ciência operacional passassem a ser novos e relevantes outra vez. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 3-0, *Operações* (ADRP 3-0, *Operations*) fez o mesmo, em mais detalhes. Entretanto, desde 2011 que o Exército dos EUA não tem um FM 3-0 focado em operações de combate de grande vulto no nível de exército de campanha, corpo de exército ou divisão.

Apesar de algumas atualizações desde 2011 e uma revisão significativa em 2016, tanto a ADP 3-0 quanto a ADRP 3-0 continuam oferecendo apenas princípios limitados para as operações de combate de grande vulto. Ficou claro que havia a necessidade de um novo FM 3-0 para suprir essa lacuna doutrinária nesse meio tempo. O novo FM 3-0 promoverá mudanças necessárias na ADP 3-0 e ADRP 3-0, assim como no resto da doutrina do Exército. O Combate em Múltiplos Domínios será integrado no FM 3-0 de modo que as forças operativas do Exército possam aplicar a doutrinar *sem efetuar mudanças significativas na força atual*.

A Força e Doutrina de que a Nação Precisa

O Combate em Múltiplos Domínios capta a ideia de que o êxito militar depende de capacidades nos domínios aéreo, cibernético, terrestre, marítimo e espacial e no espectro eletromagnético. Isso se aplica ao Exército e às demais Forças Singulares; assim como aos nossos adversários. Do ponto de vista das Forças dos EUA, é uma ideia que ajudará as unidades a evitar uma posição de relativa desvantagem contra um adversário com poder de combate equivalente ou quase equivalente em espaços geográficos críticos ao redor do mundo. O Combate em Múltiplos Domínios guia a coordenação e integração de capacidades de uma forma mais estreita que antes.

Por exemplo, o Exército não pode depender da Força Aérea para resolver problemas táticos quando um inimigo tiver fogos de longo alcance superiores e boa capacidade de Inteligência, Vigilância e

Reconhecimento, em um ambiente onde exista uma grande concentração de sistemas de defesa antiaérea integrados. As unidades que sumirem no terreno ao fazerem contato para esperar por diretrizes ou emprego de capacidades do poder aéreo provavelmente seriam destruídas pelo emprego maciço de fogos de artilharia na área de combate aproximado.

Embora as forças conjuntas empreguem, atualmente, elementos do Combate em Múltiplos Domínios, a mais grave lacuna doutrinária consiste na inexistência de princípios para as capacidades em múltiplos domínios nas operações de combate de grande vulto. O Exército e as demais Forças Singulares devem estar aptos a concentrar as capacidades nos múltiplos domínios de maneira integrada para obter e, então, explorar a iniciativa. Em suma, nossa doutrina precisa produzir forças prontas com capacidades convergentes e integradas ao longo dos diversos domínios, em comparação a ter de sincronizar um conjunto “federado” de capacidades compartimentadas.

A revisão do FM 3-0 não suprirá todas as lacunas doutrinárias, mas fornecerá diretrizes aos comandantes, estados-maiores e comandantes subordinados, ao empregarem capacidades em múltiplos domínios no adestramento, planejamento e operações. Caberá aos líderes de hoje inovar, reavaliar e adaptar essa doutrina antes de um conflito armado em larga escala, caso venha a acontecer.

As Operações Terrestres Unificadas e o Combate em Múltiplos Domínios

O novo conceito de Combate em Múltiplos Domínios está sendo formulado, portanto, para ajudar a preparar o Exército dos EUA para os desafios previstos. Como conceito do TRADOC, o Comando em Múltiplos Domínios consistirá em alinhar requisitos a fim de desenvolver as futuras capacidades necessárias para vencer no combate do futuro. Contudo, o que dizer dos desafios que o Exército poderá enfrentar “hoje à noite”? Na Europa, no Pacífico e no Oriente Médio, nossos adversários têm adaptado suas capacidades para neutralizarem vantagens às quais nos acostumamos. Precisamos começar o processo de mudança agora, reconhecendo formas de melhorar e inovar com a tecnologia e as capacidades de que dispomos atualmente e, o que é mais importante, precisamos começar a adotar, culturalmente, uma nova mentalidade em relação aos problemas operacionais.

Duas seções do FM 3-0 se concentrarão especificamente em elementos centrais do Combate em Múltiplos Domínios. O primeiro deles será o campo de batalha ampliado do conceito de múltiplos domínios, a ser descrito em uma seção sobre os ambientes operacionais previstos. Ele integrará o espaço, o ciberespaço, o espectro eletromagnético e o ambiente informacional no modo pelo qual os comandantes enxergam o ambiente operacional como um todo. Dirá que todo combate é em múltiplos domínios. A doutrina guiará os comandantes e estados-maiores em relação a como fazer convergir e integrar as capacidades em múltiplos domínios durante as operações¹⁹.

O segundo elemento consistirá em um modelo operacional atualizado para a condução das Operações Terrestres Unificadas, relacionado ao entendimento do ambiente operacional. É provável que os inimigos deem início às hostilidades a partir de uma posição de relativa vantagem física, temporal e cognitiva, assim como outros fatores particulares do domínio terrestre ao longo do espectro dos conflitos²⁰. O aspecto físico é óbvio: geografia, terreno, infraestrutura, alcance das armas e assim por diante. O aspecto temporal introduz a complexidade adicional das diversas variáveis baseadas no tempo que afetam uma operação, exigindo que os comandantes pensem muito além da sincronização apenas. Os aspectos virtuais incluem atividades relacionadas à informação, ciberespaço e guerra eletrônica. Por fim, o aspecto cognitivo diz respeito a entender o inimigo e a nós mesmos, assim como as percepções e comportamentos das populações. As considerações cognitivas serão influenciadas pelos aspectos físicos, temporais e virtuais do modelo operacional.

Para tratar de posições inimigas de relativa vantagem, o FM 3-0 abordará a necessidade de sincronização, convergência de capacidades e acelerado ritmo operacional, ao mesmo tempo em que se aceitam riscos mais significativos que os das tarefas de contrainsurgência ou estabilização²¹. Métodos sólidos de Comando de Missão, mobilidade, reconhecimento em profundidade, proteção e sustentação (logística) serão fundamentais para a execução eficaz de operações de grande vulto. Além disso, os comandantes e estados-maiores precisam incorporar a inovação e a flexibilidade ao modo pelo qual eles empregam o ritmo e sincronizam a manobra, os fogos nos diversos domínios e as ações de informação. É por meio da convergência desses efeitos

nos múltiplos domínios que o Exército prevalecerá contra um inimigo com poder de combate equivalente.

No conceito de Combate em Múltiplos Domínios, as forças conjuntas empregarão a velocidade de reconhecimento, velocidade de decisão e velocidade de ação para explorar intervalos de superioridade em domínios, juntamente com a realização de operações voltadas contra forças, para destruir as capacidades essenciais do inimigo. Os requisitos e considerações do Combate em Múltiplos Domínios fornecerão o modelo a partir do qual os comandantes e estados-maiores empregarão essas ações para derrotar o inimigo. Um conceito de múltiplos domínios que enfatize a oportunidade para alcançar uma ação ofensiva bem sincronizada e de elevado ritmo, potencialmente na forma de uma manobra profunda, ajudará as forças do Exército a derrotar

inimigos com capacidades de fogos de longo alcance e de defesa antiaérea superiores²².

Conclusão

Estamos na afortunada situação de termos a humildade para aceitar que precisamos melhorar o modo pelo qual conduzimos as operações, embora não possamos prever o próximo combate com absoluta certeza. Estamos revisando nossa doutrina operacional, a começar pelo FM 3-0 em outubro de 2017, de modo que as forças possam se preparar para enfrentar as tendências que estão evidentes e as mudanças imprevisíveis que surgirão. A partir daqui, caberá aos comandantes e estados-maiores, soldados profissionais e militares em função de comando aplicar e aprimorar a doutrina, de modo que todos estejamos prontos para combater e vencer. A vitória começa aqui. ■

Referências

1. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2001 [obsoleto]), p. 1-4, apud Bill Benson, "The Evolution of Army Doctrine for Success in the 21st Century", *Military Review* 92, no. 2 (2012): p. 5, acesso em 19 jul. 2017, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20120430_art004.pdf. Observação: Antes de 2009, toda a doutrina do Exército constava de manuais de campanha (Field Manuals, ou FM). Um esforço de reorganização da doutrina denominado "Doctrine 2015", iniciado no final de 2011, criou as publicações doutrinárias do Exército (ADP) e as publicações de referência doutrinária do Exército (ADRP) para princípios fundamentais, enquanto os manuais de campanha (FM) passaram a tratar predominantemente de táticas. Na versão publicada em 2001, o FM 3-0 continha doutrina operacional fundamental (*capstone*); a versão de 2017 não será equivalente. Veja ADP 1-01, *Doctrine Primer* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014).
2. Benjamin Maher, "The Origins of Operational Depth in the First World War" (monografia, School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, KS, 2016), p. 18.
3. John Graham Royde-Smith, "World War I, 1914–1918: Killed, Wounded, and Missing", *Encyclopaedia Britannica Online*, acesso em 21 jul. 2017, <https://www.britannica.com/event/World-War-I/Killed-wounded-and-missing>.
4. Timothy Lupfer, *The Dynamics of Doctrine: The Changes in German Tactical Doctrine During the First World War*, Leavenworth Papers no. 4 (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 1981), p. viii.
5. Robert T. Foley, "A Case Study in Horizontal Military Innovation: The German Army, 1916–1918", *Journal of Strategic Studies* 35, no. 6 (December 2012): p. 11.
6. Maher, "The Origins of Operational Depth in the First World War", p. 28.
7. Foley, "A Case Study in Horizontal Military Innovation", p. 11.
8. Lupfer, *The Dynamics of Doctrine*.
9. Wilhelm Balck, *Development of Tactics [in the] World War*, trans. Harry Bell (Fort Leavenworth, KS: General Service Schools Press, 1922), p. 14.
10. Lupfer, *The Dynamics of Doctrine*, p. 13.
11. *Ibid.*, p. 35.
12. Lupfer, *The Dynamics of Doctrine*.
13. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2012), p. 38.
14. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. GPO, 2006 [obsoleto]), substituído por FM 3-24, *Insurgencies and Countering Insurgencies*, 13 May 2014.
15. "Operation Iraqi Freedom, Iraq Coalition Casualties: Fatalities by Year", *icasualties.org*, acesso em 21 jul. 2017, <http://icasualties.org/Iraq/ByYear.aspx>.
16. Andrew Krepinevich, Barry Watts, and Robert Work, "Meeting the Anti-Access and Area-Denial Challenge" (research study, Washington, DC: Center for Strategic Budgetary Assessments, 2003).
17. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2011 [obsoleto]), apud Benson, "The Evolution of Army Doctrine for Success in the 21st Century".
18. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (2011).
19. Versão preliminar não publicada, FM 3-0, *Army Operations*, publicação prevista para outubro de 2017.
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*



Comandante da 1ª Brigada, 1ª Divisão Blindada, seu estado-maior e seus comandantes de batalhão escutam um *briefing* de Inteligência durante o Programa de Treinamento de Líderes no National Training Center, 22 Jan 15. (Foto do Exército dos EUA, Cap Sean Williams)

O Centro de Gravidade Ainda é Relevante Depois de Todos Esses Anos?

Cel (Res) Dale C. Eikmeier, Exército dos EUA

O conceito de centro de gravidade (CG) continua sendo relevante nos ambientes operacionais (Ambi Op) da atualidade? Todos os profissionais militares deveriam responder a essa pergunta na afirmativa, mas esse não é o caso infelizmente. Acadêmicos, planejadores e comandantes militares continuam a debater essa questão trinta anos

após a introdução do conceito na doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA)¹. Embora a identificação do CG seja considerada o foco do planejamento militar, os estudantes militares ainda têm dificuldades com ele; os planejadores ainda o utilizam incorretamente; e os comandantes continuam a procurá-lo em vão². Na melhor das hipóteses, isso indica que

o conceito de CG ainda não é uma teoria comprovada; na pior das hipóteses, ele não apenas é irrelevante, como uma distração prejudicial³.

Uma outra maneira de ponderar se o CG é relevante ao planejamento militar é perguntar se ele passa no “Teste de Cancian”, ou seja, se ele funciona no mundo real⁴? A resposta rápida é que sim: o CG é relevante porque tem utilidade. A utilidade é o único critério necessário para a relevância. Neste artigo, entende-se por utilidade a capacidade de contribuir para o processo de planejamento melhorando o entendimento, proporcionando foco e aumentando a eficiência.

Contestar a relevância de um conceito de 200 anos nos atuais *Ambi Op* é uma questão pertinente que merece ser explorada em detalhe. O fato de existirem críticas indica que a doutrina tem algumas arestas a serem aparadas. São apresentados a seguir dois exemplos que servem de base para a crítica e ilustram a importância de elucidar o conceito de modo que sua utilidade seja compreendida, e não ofuscada.

Durante as Operações *Desert Shield* e *Desert Storm*, a inexistência de definições comuns e bem formuladas para o CG resultaram em uma fraca unidade de esforço e sincronização. Em vez de se concentrar em apenas um centro de gravidade, o Gen Ex Norman Schwarzkopf selecionou três: centros de liderança e comando e controle; armas de destruição em massa; e as Forças da Guarda Republicana⁵. O centro de gravidade “liderança e comando e controle” condizia com a preferência da Força Aérea pelo emprego do poder aéreo, e ela o aceitou de bom grado. As Forças da Guarda Republicana se encaixavam com o entendimento do Exército sobre o CG, constituindo, assim, seu foco. Ambas as Forças Singulares consideravam o CG “armas de destruição em massa” necessário, ainda que fosse uma distração. O resultado foram combates de Forças/domínios separados, que se concentraram, de maneira independente, em diferentes centros de gravidade, produzindo uma fricção desnecessária.

Mais recentemente, no Iraque, em 2005, a falta de um processo prático de identificação levou o Gen Ex George Casey a errar na determinação do verdadeiro CG. Os planejadores lhe apresentaram dois centros de gravidade: o governo iraquiano e a população. Um planejador, usando um método doutrinário vigente na época, recomendou o governo iraquiano. Eu propus a população como CG. Empregando um

método “fora da doutrina” para a análise de fins, modos e meios, concluí que era a população que ia determinar o resultado da insurgência; ela consistia no “ator” e no CG.

Casey selecionou o governo iraquiano como CG. Meses depois, em 2006, a insurgência atingiu novos níveis de violência. Em 2007, o Gen Ex David Petraeus assumiu o comando e implementou uma estratégia de contrainsurgência centrada na população. Sua estratégia fez com que uma quantidade significativa de elementos da população se virasse contra os insurgentes, capacitando as forças de segurança do Iraque e da coalizão a reduzirem a insurgência⁶. A existência de um método prático para a identificação do CG pode fazer uma grande diferença.

A Crítica

Muitos críticos que alegam que o CG é irrelevante o rejeitam por uma de duas razões. Alguns, que eu chamarei de “profissionais”, o rejeitam por ser uma teoria não comprovada, “tão abstrata a ponto de ser irrelevante”⁷. Outros, que eu chamarei de “filósofos”, o rejeitam por ser antigo demais, baseando seus argumentos nas diferenças táticas, tecnológicas e filosóficas entre o século XVIII e o século XXI.

Esses críticos existem por toda a Força, englobando comandantes de todos os escalões, do nível tático ao estratégico. Eles se encontram nos quartéis-generais e instituições de ensino militares, tendo, portanto, uma enorme influência sobre a aplicação, ou mau emprego, do conceito. Responder às suas críticas é fundamental para comunicar a utilidade do conceito, que ainda não é plenamente compreendida.

Para persuadir os planejadores militares de que o conceito é relevante, é preciso, primeiro

O Cel Dale C. Eikmeier, da reserva remunerada do Exército dos EUA, ex-oficial de defesa antiaérea e estrategista, é instrutor no Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas. Concluiu o bacharelado pela San Jose State University, o mestrado pela Webster University e o mestrado em Artes e Ciências Militares pela School of Advance Military Studies. Serviu em funções de comando e estado-maior na Europa, Pacífico, Oriente Médio e território continental dos EUA; e como planejador nas Operações *Desert Shield*, *Desert Storm*, *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom*.

entender as objeções. Então, podemos responder a essas objeções demonstrando a utilidade do conceito para o planejamento e sua aplicabilidade, que é independente de mudanças no pensamento filosófico, e persiste, apesar do uso equivocado do conceito no planejamento.

Os Profissionais

Os profissionais que alegam que o conceito de CG consiste em uma teoria não comprovada fazem uma observação válida. Décadas de literatura sobre o que é o conceito e as constantes mudanças de definição baseadas em metáforas em lugar da lógica (identifiquei cinco delas na doutrina do Exército e conjunta desde 1986⁸) deixaram a comunidade de planejamento confusa. A confusão está no cerne do argumento dos profissionais. Tudo o que seja tão controverso, questionável, confuso e em constante mudança representa uma base precária para formular um plano. É compreensível, então, que os planejadores se afastem em busca de algo mais sólido.

Esses críticos admitem que, embora o conceito não seja útil atualmente devido a falhas na doutrina, definições errôneas e a inexistência de uma metodologia clara de identificação e análise, ele pode se tornar útil⁹. Precisa apenas de algumas correções. Para apoiarem o conceito, os profissionais precisam de uma teoria e doutrina sólidas, que forneçam definições mais lógicas, aliadas a melhores métodos de identificação e análise do CG. O que eles não querem é a ambiguidade da atual doutrina.

Felizmente, houve avanços nessa área. Muitas instituições de ensino profissional militar hoje expõem os alunos à metodologia de identificação do CG centrada em fins, modos e meios baseada em meus trabalhos¹⁰. A próxima revisão da Publicação Conjunta 5-0, *Planejamento Conjunto* (JP 5-0, *Joint Planning*) provavelmente incluirá definições e descrições dos fatores críticos do CG — capacidades críticas, requisitos críticos e vulnerabilidades críticas — que os ligam de modo mais próximo à consecução do objetivo¹¹.

Outra medida é o aporte à versão preliminar da Publicação Conjunta 2-03.1, *Preparação de Inteligência Conjunta do Ambiente Operacional* (JP 2-03.1, *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment*), em via de publicação, que trata da identificação do CG. Esse aporte inclui uma metodologia específica de identificação do CG composta de seis etapas e baseada no conceito de fins, modos

e meios, que poderia substituir o atual e ambíguo método “visualizar”¹². Caso sejam incluídas na versão final, as mudanças propostas resolverão a maioria das questões dos profissionais. Contudo, embora representem um avanço, elas não corrigem a principal falha do conceito de CG.

O maior obstáculo para a plena aceitação da utilidade do conceito é sua atual definição. A atual definição é baseada em metáforas (ex.: “fontes de energia”, “centro de energia” e um “ponto para o qual a energia deve ser dirigida”) e acompanhada de listas abrangentes do que pode constituir um CG¹³. Se a doutrina recorre a metáforas para definir algo sem explicá-lo claramente, então ela não entende, realmente, o que está definindo. As definições baseadas em metáforas só prolongam debates inúteis nos quais qualquer coisa que se encaixe na definição — ou melhor, na metáfora — pode ser um CG¹⁴.

Estão sendo envidados esforços para mudar a definição, passando de metáforas a uma linguagem baseada na clareza, lógica, precisão e testabilidade. A definição que sugiro atende a esses critérios: “O centro de gravidade é a principal entidade que possui a capacidade intrínseca de alcançar o objetivo”¹⁵.

A definição proposta é uma declaração clara e simples sobre o que é um CG, e não uma lista de descrições ou metáforas que apontam para uma direção geral. Incorpora dois critérios (principal entidade e capacidade de alcançar o objetivo) que, se preenchidos, levarão a uma inferência válida do que é ou não um CG. A definição é precisa porque “principal” exclui o que é secundário, auxiliar ou extrínseco. Não precisa ser explicada em maior detalhe com a criação de listas do que pode ser um CG. O que é mais importante: a clareza, lógica e precisão possibilitam testá-la¹⁶. Se algo não for o principal “ator” capaz de alcançar o objetivo, então não é o CG. Pode ser importante ou até mesmo crítico, mas não é o CG.

A Força de Defesa australiana já mudou sua definição para:

A principal entidade que possui a capacidade intrínseca de alcançar um objetivo ou o estado final desejado¹⁷.

Eles a mudaram

[...] devido ao caráter extremamente amplo e genérico da definição anterior (na doutrina vigente), que era suficientemente aberta a

ponto de permitir que quase qualquer coisa fosse considerada um CG. Além de se querer uma definição mais restrita, que pudesse ser mais facilmente ligada a um objetivo ou estado final, também se decidiu limitar a interpretação do CG a algo tangível nos níveis operacional e tático¹⁸.

Caso a JP 5-0 e a JP 2-03.1 aceitem as mudanças doutrinárias propostas e acabem modificando a definição do CG para algo semelhante ao que foi sugerido anteriormente, ela persuadirá os profissionais que, atualmente, veem pouca utilidade no conceito. Com isso, só ficaria faltando convencer os filósofos.

Os Filósofos

Os filósofos não acreditam na utilidade do conceito, argumentando que ele próprio é prejudicial ao raciocínio e deveria ser descartado da doutrina. O cerne de seu argumento é que um conceito militar da era pré-industrial é restritivo demais, cognitivamente, em uma era de sistemas conectados em rede em âmbito global. Afirmam que, simplesmente, não é possível transferir um conceito que era relevante na época da cavalaria a cavalo para a era da guerra híbrida.

William J. Davis Jr. e Christopher R. Paparone oferecem um exemplo para o argumento dos filósofos:

Empregamos a teoria neoinstitucional para examinar como a metáfora “Centro de Gravidade” de Carl von Clausewitz (de seu livro *Da Guerra*), extraída da física, não só passou a ser *uma limitação* ao pensamento e ações individuais e coletivas das Forças Armadas dos EUA como organização, mas — devido à *obediência servil* ao seu emprego como conceito central na abordagem teórica da guerra operacional — também *se tornou prejudicial* ao contínuo desenvolvimento de conceitos inovadores¹⁹. [negrito do autor]

Seu argumento é que o conceito de CG limita abordagens baseadas em múltiplas perspectivas, inibe a investigação crítica e obstrui o pensamento criativo necessário no século XXI²⁰.

Os que querem a exclusão do conceito alegam que, por simplificar excessivamente a complexa realidade e ter uma natureza determinista, o CG, na verdade, atrapalha o pensamento crítico, o que prejudica o verdadeiro entendimento²¹. O ponto principal deste argumento

é que o conceito de CG é simples demais, reducionista demais, linear demais e determinista demais para ajudar na compreensão de um Ambi Op. Isso se deve ao fato de que os sistemas sociais modernos são extremamente complexos e mutáveis e se portam de maneiras imprevisíveis com efeitos de segunda e terceira ordem. Assim, nunca podemos entender plenamente ou prever o comportamento nesses sistemas sociais. Portanto, o CG não tem utilidade na era moderna; em sua pior forma, é um elemento prejudicial, que cria um falso sentido de entendimento e certeza.

Esses pensadores alegam, ainda, que o CG de Clausewitz representava um sistema simples, em que a captura da capital ou derrota do exército de um adversário terminava o conflito. Para eles, o CG de Clausewitz subestimava ou ignorava os sistemas sociais, econômicos ou políticos que constituem elementos críticos dos atuais e futuros Ambi Op. Sustentam que o CG predispõe os planejadores a adotar noções excessivamente simplistas de derrotar uma força e capturar a capital ou principais líderes, ao mesmo tempo que os cega para a complexidade de um Ambi Op.

Outro argumento deles é de que as bases conceituais do CG são obsoletas e culturalmente tendenciosas. Sugerem que um conceito da era do Iluminismo, baseado na física newtoniana, lógica reducionista e determinismo é simples demais para contribuir para o entendimento de sistemas adaptativos complexos em uma era pós-moderna. Paparone e Davis explicam:

Muitas das atuais interpretações da linguagem figurativa de Clausewitz na obra *Da Guerra* são influenciadas pela criação dos teóricos (e sua subsequente predisposição) dentro de uma *visão de mundo ocidental e modernista*, que inclui métodos de seleção de alvos, técnica de armas, esclarecimento de ambiguidades, prioridades da busca de Inteligência e logística ligados a premissas de determinações positivas de uma causalidade linear entre variáveis “operacionalizadas” claramente definidas. Os linguistas cognitivos George Lakoff e Mark Johnson se referem a esse paradigma subjacente como “*filosofia analítica anglo-americana*”²². [negrito do autor]

Alguns filósofos utilizam populares teorias modernas como a física quântica, complexidade, deslocamento de objetivos e o mais recente “ismo” das ciências

sociais para reforçar o discurso de que as bases teóricas do CG — lógica reducionista, determinismo, funcionalismo econômico e causalidade linear — são obsoletas²³. Alguns afirmam que essas ideias não podem levar em consideração a complexidade de um Ambi Op — que o pensamento linear e as relações causais utilizadas no planejamento são simplistas demais, além de serem fracas descrições ou indicadores do comportamento em um Ambi Op. Essa simplificação excessiva leva a buscas inúteis por “fórmulas mágicas” que não existem. Como afirma Paparone:

Minha reclamação sobre o planejamento (isto é, teoria de gestão de projetos): costumamos empregar metáforas que significam um início e um fim, implicando, também, causa e efeito. Temos fases (linhas de fase) e linhas de esforço e de operação — ambas representando, literalmente, o pensamento linear. São remanescentes da ciência newtoniana. Tudo isso representa *uma tentativa institucional de eliminar a ambiguidade do caos e simplificar o que é complexo*²⁴. [negrito do autor]

À primeira vista, esses argumentos suscitam interesse por serem inovadores e modernos. Entretanto, baseiam-se na premissa de que a relevância está relacionada, de algum modo, a uma época específica. Devemos desprezar a sabedoria de Tucídides, Sun Tzu, Nicolau Maquiavel, Carl von Clausewitz, Alfred Mahan, e Mikhail Tukhachevsky só porque suas ideias buscaram “eliminar a ambiguidade” do caótico e complexo? É claro que não. O argumento de que a linguagem utilizada vem de uma época passada e não está mais alinhada com os atuais avanços científicos passa ao largo da verdadeira questão: o CG é uma ferramenta útil nos Ambi Op atuais? Enquanto algo tiver utilidade, será relevante independentemente de sua linhagem filosófica.

As mudanças em táticas, tecnologias e teorias não tornam o conceito de CG irrelevante necessariamente, já que ele se concentra na arte do planejamento. Os planejadores ainda precisam “eliminar a ambiguidade” do caos e simplificar o complexo. Reformulando uma conhecida citação de Winston Churchill sobre a democracia: “Planejar é a pior forma de realizar algo, com exceção de todas as demais”²⁵. Assim, até que haja um modo melhor, que torne o planejamento obsoleto, ele continua sendo tão valioso e desafiador hoje em dia quanto era há

200 anos. Portanto, é preciso que a atual teoria e prática alcancem, plenamente, a utilidade do conceito para o planejamento, em vez de descartá-lo pelos motivos errados.

Utilidade para o Planejamento

Para muitos críticos, especialmente os filósofos, a busca pelo CG é um empreendimento quixotesco, à procura de algo que, a seu ver, não existe. Concordo que os Ambi Op são extremamente complexos e mutáveis, e que nunca os entenderemos completamente. Também concordo que os Ambi Op se comportam de maneira imprevisível. Entretanto, a complexidade e a mudança não são razões para se recusar a tentar entender. Enquanto os críticos enxergam a simplificação do complexo como um esforço inútil, eu vejo isso como uma das principais vantagens do conceito. Não é possível chegar a um entendimento perfeito, mas não é esse o objetivo. Um entendimento suficientemente bom é aceitável para o planejamento. É impossível obter a certeza na previsão dos resultados, mas os planejadores não precisam dela. Algo que seja “mais provável do que improvável” já é adequado.

O que os planejadores necessitam são ferramentas que os ajudem a dar sentido a um Ambi Op complexo e desenvolver um nível aceitável de entendimento. Precisam compreender o suficiente para separar o relevante do irrelevante e o importante do secundário. No contexto do papel desempenhado pelo conceito de CG no planejamento militar, a utilidade se baseia em quatro critérios: ele melhora o entendimento, dá foco ao planejamento, aumenta a eficiência e não é uma distração.

O conceito de CG, junto com seus fatores críticos, é uma ferramenta que promove esse tipo de entendimento. Contribuí ao dar sentido a sistemas complexos e chegar a algumas conclusões razoáveis sobre possíveis condutas. Isso nos confere um entendimento adequado e um razoável grau de previsibilidade, que possibilita o planejamento contínuo. Como funciona, então?

Se alguém estudar e diagramar os sistemas relevantes das forças adversárias ou aliadas utilizando o esquema RAFT (relações, atores, função e tensões) ou o método de “nós e ligações”, mais tradicional, ele talvez acabe com um confuso e complexo “diagrama de espaguete”. Sua extrema complexidade pode deixar os

planejadores atordoados, sem saber por onde começar. É nesse aspecto que o conceito de CG contribui para o entendimento e eficiência.

Ao examinar o sistema, quatro perguntas simples possibilitam que o entendimento, ainda que imperfeito, alcance um nível que ajude a separar o relevante do irrelevante e o importante do secundário:

- Primeiro, qual é o objetivo ou finalidade do sistema?
- Segundo, quais modos ou medidas o sistema provavelmente empregará para alcançar o objetivo? Esses modos ou medidas são as capacidades críticas.
- Terceiro, que entidade, ator ou nó tem a capacidade intrínseca de executar uma ação que alcance o objetivo? Essa entidade é o CG.
- Quarto, o que o CG requer e desses requisitos, quais são vulneráveis? Esses são os requisitos críticos e vulnerabilidades críticas.

Responder a essas perguntas informa os planejadores sobre o que o sistema valoriza e as relações essenciais quanto a esses valores.

Isso confere aos planejadores um entendimento “suficientemente bom”. Permite-lhes focar nos atores/nós e relações/ligações que estão diretamente relacionados ao cumprimento do objetivo, ignorando os demais. Ajuda os planejadores a entender a complexidade.

Uma alternativa é utilizar as quatro perguntas para mapear e entender o sistema. É possível criar um diagrama de espaguete fazendo as mesmas perguntas e inserindo as respostas com os devidos atores/nós e suas relações/ligações.

Isso produz um entendimento perfeito? Não, isso seria impossível, mas ajuda a produzir um entendimento adequado, que apoie o planejamento ao distinguir e enfocar o que é importante para o sistema, ignorando o que for secundário.

Ao invés de ser uma desvantagem, a simplicidade do conceito de CG produz dois efeitos úteis. Primeiro, e mais importante, elimina qualquer tipo de “paralisia pela análise”, que resultaria da busca por um entendimento completo. Segundo, ao identificarmos que medidas um sistema poderia tomar, quem as executaria e que meios seriam necessários, podemos entender melhor o que sistema valoriza. Isso constitui um indicador racional e razoável das opções de conduta disponíveis aos atores/nós.

Dá foco ao planejamento. Ao obterem um suficiente entendimento do sistema e do que ele valoriza (o CG e os fatores críticos), os planejadores podem se concentrar nesses nós como pontos de máximo efeito. Realizar ações para proteger ou atacar esses pontos pode convertê-los em pontos decisivos, que acabam se transformando em missões, tarefas ou objetivos. Os planejadores podem priorizar, organizar e sequenciar esses pontos em esforços principais e secundários; linhas de operação ou esforço; e fases. Com isso, os planejadores criam um modelo para um conceito de operações que se concentra nos elementos críticos diretamente relacionados a um objetivo.

Sem uma análise de CG, fazer a distinção entre o que é essencial e o que é secundário é mais difícil e bem mais subjetivo. Os planejadores podem, inconscientemente, fazer com que os planos tendam para o ponto forte de uma organização, e não para aquilo que ela precisa fazer (ex.: temos um martelo fantástico; vamos procurar pregos, então). Também cria o risco de um planejamento disperso e sem foco, que direciona esforços para uma infinidade de elementos, com a esperança de atingir algo decisivo. Esses esforços dispersos frequentemente se dirigem contra os alvos fáceis e frágeis, em lugar dos alvos críticos, com resultados decepcionantes.

Outra vantagem é que a análise de CG pode oferecer uma justificativa lógica para a seleção e identificação dos pontos decisivos, missões ou tarefas. Ao utilizarem a hierarquia de objetivos (fins), capacidades críticas (modos) do conceito de CG e o CG e seus requisitos críticos e vulneráveis (meios), os planejadores poderão ligar, claramente, as missões, tarefas e pontos decisivos ao objetivo. Sem essa análise, a discussão sobre missões, tarefas e pontos decisivos é mais subjetiva, difícil e demorada.

Eficiência. A eficiência é o efeito colateral do entendimento e do foco, consistindo no emprego inteligente de recursos para alcançar um objetivo. No contexto do combate, recursos são vidas, materiais, verbas e tempo. Portanto, qualquer fator que reduza a ineficiência é mais do que relevante — é imprescindível. O entendimento dos sistemas relevantes em um Ambi Op, facilitado pela identificação e análise do CG, ajuda os planejadores a criarem uma lista hierárquica de atores ou nós, que podem ser classificados como críticos, de grande importância, de

pequena importância e irrelevantes. Os planejadores concentram, então, seus limitados recursos naqueles atores ou nós que afetem diretamente o objetivo, ao mesmo tempo que evitam desperdiçar esforços.

Metodologias adequadas. Os profissionais e filósofos concordam que o conceito de CG é um fator de distração, embora por diferentes razões, conforme descrito anteriormente. A doutrina obteve avanços na redução do aspecto de distração do CG. O primeiro passo foi a introdução da ideia dos fatores de capacidades críticas, requisitos críticos e vulnerabilidades críticas por Joe Strange, Ph.D., em 1996²⁶. Seu modelo de fatores críticos proporcionou um modo de analisar um CG e aplicar essa análise ao planejamento.

Entretanto, não melhorou as metodologias de identificação do CG. A introdução do “Método de Fins, Modos e Meios” ou “Método Eikmeier”, em 2007, sanou essa deficiência. O método é um modo lógico e sistemático de reduzir a adivinhação, subjetividade e incerteza extrínseca²⁷. Embora não tenha sido incluído na doutrina, esse método encontrou aceitação na comunidade de planejamento, como pode ser constatado nas listas de materiais de leitura dos cursos do Army War College, Navy War College, School of Advanced Warfighting e Expeditionary Warfare School²⁸.

Juntas, as ideias de Strange e Eikmeier reduziram, significativamente, mas não eliminaram, o fator de distração do conceito. Falta “limpar” definições imprecisas, baseadas em metáforas, e incluir um método prático de identificação do CG na doutrina. As definições e descrições doutrinárias atualmente

em processo de validação para a JP 5-0, aliadas ao Método Eikmeier de identificação a ser incluído na JP 2-03.1, possibilitarão que o CG deixe de ser um fator de distração.

Isso vai satisfazer os filósofos? Não. Eles continuarão a ver o conceito como um pensamento do século XVIII que limita o pensamento inovador. Contudo, eles não são o público-alvo. O público-alvo é formado pelos verdadeiros planejadores, que buscam ferramentas práticas que eles possam utilizar. Eles querem ferramentas que os ajudem a entender, concentrar os esforços e ser eficientes. Se ficarem convencidos de que o conceito de CG atende a seus critérios, podemos declarar vitória.

Resumo

O conceito de CG continua sendo relevante por ter utilidade para os planejadores. Ele os ajuda a entender Ambi Op cada vez mais complexos ao mostrar relações dentro dos vários sistemas e o que é importante ou não. Essa capacidade de distinguir entre o que é importante e o que é secundário permite que os planejadores concentrem as ações. Um entendimento melhor e esforços concentrados ajudam a aumentar a eficiência. Embora as definições imprecisas e baseadas em metáforas, aliadas à inexistência de uma metodologia clara de identificação, façam do CG um fator de distração, há ações em curso para corrigir essas falhas. Caso sejam corrigidas, o conceito finalmente alcançará o objetivo da doutrina, de ser o “eixo do esforço de planejamento”²⁹. Os eixos são sempre relevantes. ■

Referências

1. O conceito de centro de gravidade foi empregado pela primeira vez na doutrina no Field Manual (FM) 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 1986).

2. Essa observação se baseia na experiência pessoal do autor como estudante militar nos níveis intermediário e avançado das instituições militares de pós-graduação; como planejador operacional nas Operações *Desert Shield*, *Desert Storm*, *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom*; e como instrutor no Command and General Staff School, School of Advanced Military Studies e Army War College.

3. Há exemplos em Mark Cancian, “Centers of Gravity Are

a Myth”, *Proceedings* 124/9/1, no. 147 (Sept. 1998), acesso em 9 fev. 2016, <http://www.usni.org/magazines/proceedings/1998-09/centers-gravity-are-myth>; Christopher R. Parparone e William J. Davis Jr., “Exploring Outside the Tropics of Clausewitz: Our Slavish Anchoring to an Archaic Metaphor”, p. 65-80, in *Addressing the Fog of COG Perspectives on the Center of Gravity in US Military Doctrine*, ed. Celestino Perez Jr. (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, December 2012), acesso em 9 fev. 2017, <http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/carl/download/csipubs/COG.pdf>.

4. Cancian, “Centers of Gravity Are a Myth”.

5. Thomas A. Keaney e Eliot A. Cohen, “Gulf War Air Power

Survey Summary Report", U.S. Govt. Printing Office, Washington DC, 1993, p. 40.

6. John Hendren, ABC News, *Sunni Awakening: Insurgents Are Now Allies*, 23 Dec. 2007, <http://abcnews.go.com/International/story?id=4045471&page=1>; David Petraeus, "How We Won in Iraq", *Foreign Policy*, 29 Oct. 2013, <http://foreignpolicy.com/2013/10/29/how-we-won-in-iraq/>; Steven Metz, "Decisionmaking in Operation Iraqi Freedom: The Strategic Shift of 2007", Strategic Studies Institute, May 2010, <http://ssi.armywarcollege.edu/pdffiles/PUB985.pdf>.

7. Alex Ryan, e-mail enviado a Celestino Perez, Fort Leavenworth, Kansas, 13 out. 2011.

8. "O centro de gravidade de uma Força Armada se refere àquelas fontes de força ou equilíbrio. É a característica, capacidade ou local dos quais a Força extrai sua liberdade de ação, força física ou disposição para combater. Clausewitz o definiu como "o ponto central de todo o poder e de todo o movimento, do qual tudo depende". FM 100-5, 1986. [Citação da obra *Da Guerra* extraída 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.]

"O centro de gravidade é o ponto central de todo o poder e de todo o movimento, do qual tudo depende. É a característica, capacidade ou local dos quais as Forças inimigas e aliadas extraem sua liberdade de ação, força física ou disposição para combater." FM 100-5, 1993.

"Fontes principais de força moral ou física, poder e resistência". Joe Strange, Ph.D., 1996.

"As características, capacidades ou locais dos quais uma Força militar extrai sua liberdade de ação, força física ou disposição para combater." JP 1-02, 1994.

"A fonte de poder que fornece a força moral ou física, liberdade de ação ou disposição para agir." JP 5-0, 2006.

9. Exemplos constam de Antulio J. Echevarria II, "Center of Gravity Recommendations for Joint Doctrine" *Joint Force Quarterly* 35 (3rd Quarter, 2004): p. 10-17; Jan Rueschoff e Jonathan Dunne, "Center of Gravity from the 'Inside Out'", *Joint Force Quarterly* 60 (1st Quarter, 2011): p. 120-25; James Butler, "Godzilla Methodology Means for Determining Center of Gravity", *Joint Force Quarterly* 72 (1st Quarter, 2014): p. 26-30.

10. Currículo da Command General Staff School C500, USMC School of Advanced Warfighting (SAWS) e Expeditionary Warfare School (EWS). Artigos sobre a metodologia de centro de gravidade baseada em fins, modos e meios, de Eikmeier, também fazem parte da lista de materiais de leitura do Army War College e do Naval War College.

11. Predecisional J-5 (strategic plans and policy) adjudication of Army comments on Joint Publication (JP) 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: U.S. GPO, 11 Aug. 2011). *Joint Planning Revised Final Coordination (RFC)* Jun. 2016.

12. Dale C. Eikmeier, e-mail enviado a Robert Watkins, subject JP-2-02.3 RFF, Sept. 16, 2016. JP 2-01.3 *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 Jun. 2009): II-65.

13. JP 5-0, *Joint Operation Planning*, (Washington, DC: U.S. GPO 11 Aug. 2011): III-22.

14. Dale C. Eikmeier, "Redefining the Center of Gravity", *Joint Force Quarterly* 59 (4th Quarter 2010): p. 156.

15. *Ibid.*, p. 157.

16. *Ibid.*

17. Aaron P. Jackson, "Center of Gravity Analysis 'Down Under': The Australian Defense Force's New Approach". *Joint Force Quarterly* 84 (1st Quarter January 2017): p. 81.

18. *Ibid.*

19. Paparone e Davis, "Exploring Outside the Tropics of Clausewitz", p. 65.

20. *Ibid.*

21. Entre outros que expressaram essas ideias estão o Ten Cel Celestino Perez Jr., Ph.D., e o Ten Cel Len Lira, ambos ex-instrutores do US Army Command and General Staff College 2009-2012. Trocas de e-mails com colegas do US Naval War College e US Army War College. Stephen L. Melton, *Center of Gravity Analysis – the Black Hole of Army Doctrine in Addressing the Fog of COG Perspectives on the Center of Gravity in US Military Doctrine*, ed. Celestino Perez Jr. (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 2012), p. i.

22. Christopher R. Paparone e William J. Davis Jr., "Exploring Outside the Tropics of Clausewitz: Our Slavish Anchoring to an Archaic Metaphor", p. 66.

23. Minha assertiva se baseia em trocas de e-mails entre colegas que integram a lista de discussão STRATLIST e em comentários em <http://smallwarsjournal.com/blog/let%E2%80%99s-fix-or-kill-the-center-of-gravity-concept>, 23 Oct. 2016. <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/after-the-divorce-clausewitz-and-the-center-of-gravity>, Mar. 2016, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/give-carl-von-clausewitz-and-the-center-of-gravity-a-divorce>, Jul. 2013.

24. Christopher Paparone, em e-mail enviado à lista STRATLIST, assunto "Phase of War and the Iraq Experience", 28 nov. 2016.

25. "No one pretends that democracy is perfect or all-wise. Indeed it has been said that democracy is the worst form of Government except for all those other forms that have been tried from time to time. ..." Veja Richard Langworth, "Democracy is the worst form of Government...", Richard M. Langworth (blog), 26 Jun. 2009, acesso em 8 May 2017, <https://richardlangworth.com/worst-form-of-government>. ["Ninguém pretende que a democracia seja perfeita ou sem defeito. Tem-se dito que a democracia é a pior forma de governo, salvo todas as demais que têm sido experimentadas de tempos em tempos [...]"] — Tradução extraída de Brasil, Diário do Congresso Nacional, Congresso Nacional, Câmara de Deputados, 1987, Google Books — N. do T.]

26. Joe Strange, *Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation so That We Can All Speak the Same Language*, 2nd ed. (Quantico, VA: Marine Corps Association, 1996).

27. Dale C. Eikmeier, "A Logical Method for Center of Gravity Analysis", *Military Review* 87 (September-October 2007): p. 62.

28. Com base no *feedback* e pedidos de informação por alunos e docentes nessas instituições, a metodologia de identificação do CG foi incluída no texto por: Christopher M. Schnaubelt, Eric V. Larson e Matthew E. Boyer, *Vulnerability Assessment Method Pocket Guide: A Tool for Center of Gravity Analysis* (Arroyo, CA: Rand Corporation, 2014).

29. JP 5-0, *Joint Operation Planning*, III-23.

Uma Aliança Dividida?

Cinco Fatores que Poderiam Fragmentar a OTAN

Ten Cel Aaron Bazin, Exército dos EUA

Dominika Kunertova



Secretário de Defesa dos EUA Jim Mattis (*terceiro a partir da direita*) e Secretário-Geral da OTAN Jens Stoltenberg (*quarto a partir da direita*) caminham para uma reunião com as forças desdobradas no Afeganistão, 27 Set 17. (Foto da 2º Sgt Jette Carr, Força Aérea dos EUA)

Em países sujeitos a lutas domésticas, normalmente o centro de gravidade é a capital. Em pequenos países que dependem dos grandes, normalmente é o exército do seu protetor. Entre as alianças, está na semelhança de interesses, e nas rebeliões populares está nas personalidades dos líderes e na opinião pública.

— Carl von Clausewitz*

[Os Estados Partes no presente Tratado estão] decididos a salvaguardar a liberdade, herança comum e civilização dos seus povos, fundadas nos princípios da democracia, das liberdades individuais e do respeito pelo direito.

— Tratado do Atlântico Norte, 1949**

Há quase 70 anos que a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) influencia o mundo de um modo positivo. Os muitos méritos da Aliança incluem atuar como um importante fator na dissuasão de uma guerra nuclear, contribuir para o enfraquecimento da ideologia comunista da União Soviética e projetar a estabilidade em locais difíceis como Bósnia, Kosovo e Afeganistão. Embora essas medidas do desempenho anterior indiquem que a OTAN pode continuar a ter êxito no futuro, não há garantias. Com efeito, se o complexo e mutável ambiente de segurança continuar a evoluir no presente curso, ficará cada vez mais difícil manter



a coesão da Aliança. Pode-se dizer que ela é uma das alianças mais bem-sucedidas na História da humanidade, mas, sem coesão, a OTAN pode e vai fracassar.

Independentemente de se concordar ou não com a suposição de Carl von Clausewitz de que o centro de gravidade de toda aliança está na “semelhança de interesses”, ninguém pode negar que, se os membros estiverem de acordo, existe uma aliança¹. De modo oposto, se eles não tiverem um entendimento comum, não há aliança. Entre esses dois extremos, há diversos graus de coesão e, assim, graus diretamente proporcionais de eficácia, eficiência e sinergia. Caso se afirme que a coesão seja o centro de gravidade da OTAN, torna-se, então, essencial identificar os tipos de variáveis que afetam a força desse centro de gravidade.

Durante o primeiro semestre de 2017, os autores deste artigo realizaram uma pesquisa aprofundada sobre os fatores que prejudicam ou contribuem para a coesão da Aliança, em conexão com a elaboração do documento *The Framework for Future Alliance Operations* (“O Modelo para as Futuras Operações da Aliança”, em tradução livre)². O presente artigo resume a seção do projeto dedicada à análise dos fatores que poderiam afetar a coesão da Aliança no futuro. Fornece um modelo fundamentado em dados, para ajudar o leitor a entender e visualizar os aspectos da coesão. É uma exploração do campo do possível, servindo como uma séria advertência aos líderes sobre as diversas formas pelas quais a Aliança do Atlântico pode se fragmentar no futuro.

Definições Conceituais Básicas

Como no caso de muitos projetos de pesquisa, este estudo começou com uma exploração de definições conceituais. O glossário da OTAN (*NATO Glossary*) define *centro de gravidade* como sendo as “características, capacidades ou locais dos quais uma nação, uma aliança, uma força militar ou outro agrupamento extrai sua liberdade de ação, força física ou disposição para combater”³. Essa metáfora clausewitziana se refere a um “ponto focal” como “a fonte de poder que

fornece a força moral ou física, liberdade de ação ou disposição para agir” ao grupo⁴. Em vez de “características, capacidades ou locais”, os centros de gravidade podem ser “dinâmicos e poderosos agentes físicos e morais de ação ou influência”⁵. Embora alguns questionem a ideia de um centro de gravidade, o conceito conserva sua relevância para muitos planejadores contemporâneos, por ajudá-los a entender as complexidades do ambiente de segurança e as relações entre sistemas e a priorizar os esforços⁶.

O próximo termo-chave, *coesão da aliança*, reflete até que ponto os membros são capazes de acordar objetivos, estratégias e táticas e coordenar atividades para alcançar tais objetivos⁷. Além desse componente comportamental, a coesão representa a qualidade particular que faz os membros atuarem como um todo em épocas de crise. A literatura do campo da psicologia define coesão como sendo “vínculos, sociais ou baseados em tarefas, que contribuem para o funcionamento sinérgico como um todo”⁸. Outras fontes alegam que a “coesão da aliança se baseia na distância entre os interesses individuais dos membros e o interesse coletivo da aliança”⁹. Ao definir o termo, cabe notar que a coesão é uma ideia muito flexível, que depende do contexto e é extremamente subjetiva. Portanto, a pesquisa prosseguiu apoiada na premissa de que a coesão é, predominantemente, de natureza qualitativa.

Alguns afirmam que o melhor momento para entender a coesão é durante uma época de crise, como quando a Aliança se vê diante de um conflito significativo. No caso de alianças de tempo de guerra, a coesão se refere à capacidade dos Estados para coordenar a estratégia militar, acordar os objetivos de guerra e evitar entrar em acordos de paz separadamente, além “do grau de convergência entre os compromissos dos Estados-membros para com a aliança”¹⁰. Isso é importante, já que, segundo o pensamento convencional, a fonte de coesão normalmente é o elemento (seja ele político, econômico, militar ou imaterial) que é visado pelas atividades do adversário e que provavelmente resultaria na derrota da parte atacada. Por conseguinte, ao se aderir a essas definições, pode-se considerar que a coesão da Aliança esteja no mesmo nível de um centro de gravidade, já que ela “exerce uma certa força centrípeta que tende a manter unida [...] toda uma estrutura”¹¹.

Notas do Tradutor:

*Trecho da obra *Da Guerra*, de Clausewitz, extraído da tradução do inglês para o português de CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET.

** Trecho traduzido extraído de https://www.nato.int/cps/su/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=pt.

Análise da Literatura

Muitos estudiosos dos campos da Ciência Política e Relações Internacionais conduziram pesquisas sobre o tema da coesão. Em especial, o período pós-Guerra Fria levou alguns a afirmar que a coesão entre a América do Norte e a Europa já “não é mais garantida por uma ameaça existencial geralmente reconhecida”¹². Com seus interesses nacionais “menos predeterminados por considerações ideológicas *a priori*”, o “caráter situacional de ameaças e desafios; capacidades e compromissos; e interesses e alinhamentos” tem afetado diretamente a coesão da Aliança¹³. Portanto, pode-se presumir que, se houver uma ameaça existencial direta, o vínculo será mais forte do que quando ela não existir.

Assim, o primeiro e mais básico fator que surge é a *ameaça* — um conceito cognitivo, ou perceptivo, cujo grau é, de modo geral, uma função de capacidades¹⁴. Em particular, o nível e a fonte da ameaça revelam a razão de ser das alianças e nos informam sobre sua dinâmica interna e durabilidade¹⁵. A principal explicação da teoria sobre coesão da aliança se refere à *ameaça externa*. Em particular, a escola de pensamento realista afirma: “As alianças não têm sentido se não se considera a ameaça adversária à qual elas constituem uma resposta”, ao mesmo tempo que são “mantidas por Estados mais fortes para servir a seus interesses”¹⁶.

A próxima observação central é que as mudanças no contexto de segurança e o desaparecimento da política de aliança tradicional levaram a um padrão de usos de “coalizões dos [atores] dispostos” e “alinhamentos de conveniência”¹⁷. Especialmente em termos das operações no Afeganistão e no Iraque, a coesão enfrenta “desafios políticos e militares”¹⁸. Além disso, as divergências na avaliação de ameaças, em termos de diferentes escalas de prioridade com base na percepção de sua gravidade, prejudicam a coesão da aliança significativamente. Nos últimos anos, a coesão diminuiu, conforme a proliferação de crises — incluindo o terrorismo internacional, a migração em massa e a política externa russa — aprofundou, estrategicamente, a divisão leste-sul entre os aliados da OTAN e conforme suas disputas internas se intensificaram devido ao crescente populismo e euroceticismo¹⁹. Embora essas diversas “pressões nacionais e diferentes percepções de ameaça estejam ameaçando separar os Aliados”, a coesão “permanece extremamente dependente de seu compromisso de defesa coletivo”²⁰.

Ao delinear perspectivas teóricas realistas, econômicas, institucionalistas e social-construtivistas, surgiram outras categorias de variáveis: dimensão interna das ameaças; burocracia e institucionalização da aliança; e valores e identidade em comum. O que acontece dentro da Aliança pode ser tão importante quanto o que ocorre fora dela.

Como a durabilidade da OTAN não havia correspondido às previsões da teoria tradicional sobre alianças, a professora Patricia Weitsman, da Ohio University, propôs que se examinassem díades de ameaças internas e externas, a fim de entender a coesão da aliança²¹. Ela constatou que a OTAN sobreviveu ao fim da Guerra Fria devido a um reduzido nível de *ameaça interna*, que diz respeito à política das alianças. Assim, essa teoria de coesão da aliança afirma que quanto menor for a ameaça interna, mais coesa será a aliança; e quanto maior for a ameaça externa, mais elevado será seu grau de coesão²².

Um outro fator importante na coesão da aliança é a forma pela qual sua cooperação interna institucionaliza as estruturas burocráticas²³. Por exemplo, alguns afirmam que as normas e estruturas consultivas podem mitigar as ameaças internas à coesão²⁴. Além disso, as estruturas institucionais da Aliança possibilitam

O Ten Cel Aaron Bazin,

PsyD, é oficial do Exército dos EUA, Área Funcional 59 (estrategista). Possui o título de Doutor em Psicologia, com especialização em mediação e resolução de conflitos. Tem mais de 20 anos de experiência, tendo servido junto à OTAN e no Comando Central dos EUA e em missões operacionais no Paquistão, Afeganistão, Iraque, Qatar, Emirados Árabes Unidos, Bahrein, Kuwait e Jordânia. Publicou, anteriormente, o artigo “Winning Trust under Fire”, na edição em inglês de janeiro-fevereiro de 2015 da *Military Review*.

Dominika Kunertova

é doutoranda no Departamento de Ciência Política da Université de Montréal, Québec, Canadá. Possui os títulos de bacharelado em Ciência Política pela Comenius University, em Bratislava, na Eslováquia, e de mestrado em Relações Internacionais pela Charles University, em Praga, na República Tcheca. Sua pesquisa se concentra na cooperação transatlântica em segurança e defesa, tendo publicado no *Journal of Transatlantic Studies and European Security*.



Paraquedista da 173ª Brigada Aeroterrestre e soldado esloveno montam e lançam um VANT RQ-11B Raven durante o Exercício *Mountain Shock* em Cerklje, na Eslovênia, 01 Dez 16. O procedimento fez parte de um adestramento situacional destinado a treinar e testar a reação deles a exercícios de campanha. (Foto do 2º Sgt Philip Steiner, Exército dos EUA)

um intercâmbio de informações entre aliados que pode aumentar o nível de coesão independentemente de fatores externos²⁵. Ademais, o vínculo transatlântico depende de sinais de credibilidade (isto é, na confiança de um aliado nas garantias apresentadas por outro). Especialmente no contexto do programa de partilha nuclear (*nuclear sharing*), os “fracos sinais” de compromisso dos EUA para com a Europa poderiam prejudicar a coesão da OTAN²⁶.

O próximo fator que aparece é que a tecnologia e seu rápido desenvolvimento permanecem onipresentes, afetando tanto a relativa efetividade operacional e interoperabilidade da Aliança²⁷. Por fim, alguns asseveram que a coesão da Aliança decorre do grau de formação da comunidade de segurança e da socialização das elites políticas e militares dentro e entre aliados democráticos que possuam um conjunto compartilhado de valores e identidades coletivas²⁸.

Estabelecida a base conceitual inspirada pela literatura acadêmica existente, este estudo explorou, analisou e aperfeiçoou essas ideias, com o intuito de determinar os fatores que afetam a coesão da OTAN em um sentido prático.

Metodologia

O principal objetivo de pesquisa deste estudo foi identificar e explorar que fatores provavelmente afetariam a coesão da OTAN até 2035 e além em termos de riscos e oportunidades. O projeto se concentrou em estudantes e profissionais, que constituirão a próxima geração de líderes, oriundos de diferentes áreas (ex.: meio acadêmico, militar, industrial, etc.), para entender suas perspectivas sobre a coesão da OTAN. A principal questão que orientou esta pesquisa foi a seguinte: “Que fatores provavelmente afetarão a coesão da OTAN até 2035 e além?”

O estudo seguiu uma metodologia de teoria fundamentada nos dados, empregando métodos quantitativos e qualitativos, triangulados com a literatura acadêmica sobre a teoria de coesão da aliança. Entre março e junho de 2017, os pesquisadores colheram

dados por meio de uma série de discussões em grupo, uma pesquisa *on-line* e um *workshop* realizado em parceria com o Innovation Hub, patrocinado pelo NATO Allied Command Transformation. No total, foram quase cem participantes de várias nações da OTAN e seu programa Partnership for Peace²⁹. Em seguida, os pesquisadores analisaram os dados com o objetivo de identificar as categorias temáticas das variáveis e a organização desses temas em um modelo teórico fundamentado nos dados³⁰.

Resultados: Cinco Fatores de Coesão

Ao buscar compreender a coesão da Aliança no futuro, este estudo aperfeiçoou, primeiro, o entendimento da coesão em si. Os resultados indicam que a coesão da OTAN significa sinergia e a capacidade de seus países-membros para pensarem e agirem juntos. Ou seja, para desenvolverem interesses, valores, padrões e regras em comum e para responderem a problemas como um grupo unido. Apoiando-se na confiança mútua, coesão é “fazer o que for melhor para a comunidade” e olhar além dos próprios interesses. Baseando-se em uma analogia com os laços

entre familiares, os participantes afirmaram que a coesão é uma expressão de ficar junto apesar das diferenças, de algo “maior do que nós mesmos”. Um participante acreditava que “sem coesão, a Aliança implodiria”.

Assim, baseado na literatura acadêmica e corroborado por meio de discussões em grupo, o estudo estabeleceu que a coesão da aliança oscila segundo uma variedade de fatores. Os dados colhidos indicaram que as variáveis que afetam a coesão da aliança se enquadravam em cinco áreas temáticas: (1) riscos externos; (2) fatores políticos e econômicos; (3) estruturas e processos organizacionais; (4) avanços tecnológicos; e (5) valores centrais (veja a figura 1).

Riscos externos. Os participantes questionaram se os aliados serão capazes de identificar uma ameaça convencional em comum que seja considerada forte o suficiente para “transcender as pressões nacionais e o conceito de soberania”. Embora a inexistência de uma ameaça externa à Aliança seja algo muito improvável, o futuro risco consistirá na multiplicação de ameaças externas e na falta de uma percepção comum em relação a elas.



(Ilustração dos autores)

Figura 1 - Cinco Fatores que Afetam a Coesão da Aliança

Esse insuficiente entendimento comum quanto a ameaças externas, acompanhado de diferentes avaliações de ameaças, poderia enfraquecer a coesão da OTAN. Para ilustrar esse ponto, embora os participantes da pesquisa *on-line* tenham apontado para a não ativação do Artigo 5º no caso de um ataque como um potencial risco, discussões adicionais mostraram que as missões não relacionadas a esse Artigo poderiam constituir o verdadeiro teste para a coesão da OTAN. Nas palavras de um dos participantes: “se há uma operação e apenas duas nações aparecem, isso não é coesão”.

Para algumas nações, a multiplicação e percepções distintas de ameaças poderão levar a uma sobrecarga operacional ou a uma posterior ampliação da missão original (*mission creep*). Em contrapartida, outras nações poderão desenvolver uma excessiva sensação de segurança que as leve a diminuir sua atenção e disposição para participar de atividades da OTAN. Por essa razão, o terrorismo, por exemplo, não pode constituir a ameaça decisiva da OTAN. Além disso, o caráter mutável das ameaças à segurança dos aliados exigirá meios nacionais e não militares para enfrentá-las, em lugar de medidas militares no âmbito de toda a aliança. Em outras palavras, as “nações olharão para seu âmbito interno para manter a ordem”.

Fatores políticos e econômicos. O conjunto de fatores políticos e econômicos aponta para os riscos de graves divergências entre os aliados, que poderiam levar ao enfraquecimento do vínculo transatlântico, a tendências de desintegração na União Europeia ou até mesmo à saída de uma nação da OTAN.

No âmbito das elites políticas, os participantes identificaram a crise de liderança política nas nações da OTAN entre as causas mais prováveis de enfraquecimento da coesão da aliança no futuro. Em particular, líderes populistas que preferem ganhos políticos estreitos e de curto prazo em âmbito nacional e que estão dispostos a “enfraquecer uma instituição internacional para obter consenso internamente” representam uma grave ameaça ao multilateralismo, do qual a Aliança depende. Muitas vezes, os dirigentes nacionais “usam a OTAN como bode expiatório para seus jogos políticos nacionais”, enquanto a “OTAN não luta [nem pode lutar] contra suas próprias nações”.

No âmbito da população nacional, o apoio à Aliança dentro dos Estados-membros pode diminuir devido ao

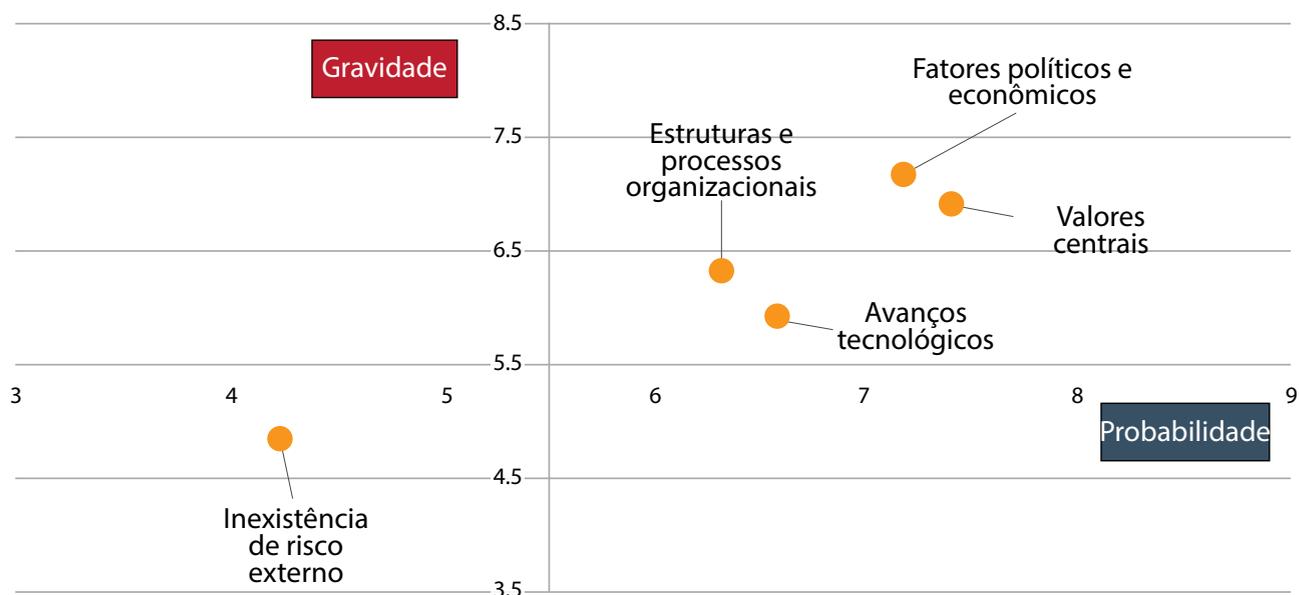
propósito vago da OTAN. Isso poderia tornar-se um problema grave, especialmente se os dirigentes nacionais continuarem a considerar os problemas de segurança exclusivamente em termos nacionais, ao invés de tratá-los como questões do âmbito da OTAN como um todo. Em particular, preocupações sobre a soberania poderiam suplantar o valor relativo do bem coletivo da Aliança e fazer com que governos retirassem verbas limitadas da OTAN.

Da mesma forma, as mudanças demográficas que vêm transformando a composição socioeconômica e cultural das nações, como o envelhecimento da população e a migração, resultarão em diferentes prioridades fiscais, que poderiam levar à redução dos gastos na defesa nacional. Além disso, se o comportamento “de carona” alcançar proporções críticas no contexto de compartilhamento de responsabilidades da OTAN, ele poderá gerar, entre os que arcam com sua cota justa, um grupo de aliados desinteressados em defender as nações “de carona,” por deixarem de ver um “retorno sobre seu investimento”.

Estruturas e processos organizacionais. Os grupos de discussão chegaram à conclusão de que os rígidos processos organizacionais da OTAN que se prendem ao passado poderiam resultar em uma Aliança “incapaz de evoluir com os interesses nacionais dos Estados-membros”. A política burocrática dentro das estruturas da Aliança poderia resultar em sua lenta adaptação às necessidades e valores contemporâneos. Por exemplo, os participantes apontaram para o processo de planejamento de defesa voltado a determinar os requisitos de capacidade — realizado de cima para baixo —, como um caso em que os interesses da Aliança e novos interesses nacionais não estão alinhados.

Além disso, atritos entre civis e militares no âmbito da OTAN e no âmbito nacional poderiam prejudicar a prontidão das forças. Longos processos decisórios e procedimentos institucionais pouco desenvolvidos nas sedes nacionais poderiam impedir a Aliança de desenvolver um arcabouço jurídico para uma linha de ação em comum sob a égide da OTAN (por exemplo, ao lidar com novos adversários que empreguem meios não convencionais, como o cibernético). Em palavras simples, a OTAN não pode ser mais rápida que os países que a compõe.

Por último, o tamanho importa; é mais difícil forjar e manter a coesão em uma aliança cada vez maior,



(Ilustração dos autores)

Figura 2 – Probabilidade versus Gravidade dos Riscos à Coesão da OTAN

especialmente quando interesses nacionais cada vez mais divergentes tendem a mudar o *modus operandi* da Aliança. Na maioria dos casos, o quadro funcional internacional da OTAN precisará encontrar, durante seus processos decisórios, um meio-termo entre uma igualdade política e formal, destinada a reforçar a coesão da Aliança, por um lado, e a efetividade desejada da organização, por outro.

Avanços tecnológicos. Os participantes concordaram que os avanços tecnológicos são importantes para a continuada coesão da OTAN. A tecnologia será um significativo fator interferente no modo pelo qual as nações da OTAN manterão sua coesão no futuro, por três razões. Primeiro, a tecnologia de comunicações em constante evolução pode facilitar a disseminação de riscos vindos de fora da Aliança e exacerbar seus efeitos negativos. Os exemplos que mais repercutiram durante as discussões em grupo foram a guerra de informação e a propaganda direcionada contra nações da OTAN. A tecnologia de comunicações pela internet cria um espaço infinito para mídias alternativas que distorcem a realidade; contribuem para o surgimento de movimentos populistas e radicais; e aumentam o perigo de mal-entendidos entre as nações.

Segundo, a OTAN arrisca perder o jogo da inovação para o setor comercial da indústria de defesa. No futuro, as empresas privadas permanecerão à frente da OTAN na definição de especificações e padrões

para plataformas. Isso pode ter um grande impacto sobre a prontidão e interoperabilidade entre as nações da OTAN caso seus esforços de inovação (ex.: a Terceira Estratégia de Compensação [*Offset*] dos EUA) não se concretizem³¹.

Terceiro, algumas nações podem relutar em compartilhar suas últimas aquisições de tecnologia, especialmente se elas colocarem os ganhos individuais acima do esforço coletivo. Isso representaria um desafio “para que qualquer um compartilhasse informações de sua propriedade sem obter nenhum lucro para si mesmo”. A relutância política pode gerar a desconfiança, que pode resultar em um abismo cada vez maior na interoperabilidade entre os aliados no campo de batalha e, no final das contas, em uma Aliança menos coesa.

Valores centrais. Os participantes reconheceram que o compartilhamento de valores e identidade significa que os aliados não representam uma ameaça uns para os outros. Os valores liberais democráticos centrais da OTAN, definidos no Preâmbulo e no Artigo 2º do Tratado do Atlântico Norte, reforçam a cultura não antagonista da dinâmica relacional interna da Aliança³². Contudo, embora os valores centrais tenham recebido uma pontuação alta na pesquisa *on-line*, as discussões revelaram divergências quanto à importância deles para a coesão em comparação com os interesses nacionais.

Os resultados indicaram que o problema geral com os valores centrais se refere à intangibilidade do bem

comum que a OTAN produz. Se a Aliança tem êxito, “nada acontece”, o que leva as nações a contar com a paz, segurança e estabilidade como algo garantido. Isso pode afetar o entendimento geral sobre o propósito da OTAN entre as populações nacionais. Devido a um propósito desconhecido ou vago da OTAN, esse sentimento de espírito coletivo pode desaparecer.

Além disso, a ascensão do populismo e do nacionalismo radical com tendências autoritárias, reforçada pela guerra híbrida, cibernética ou de informação oriunda da Rússia, parece ameaçar os valores centrais da OTAN, devendo provocar atritos dentro da organização. Pode-se dizer que o Estado Islâmico também emprega uma “estratégia de caos”, destinada a dividir as nações da OTAN e destruir a coesão entre e dentro de suas sociedades. Também em relação a regimes autoritários, os participantes mencionaram que a Aliança deve pensar duas vezes antes de estabelecer uma parceria com mais outro país.

Além disso, alguns participantes expressaram a crença de que a contínua migração do Oriente Médio e do norte da África para a Europa mudaria a composição das sociedades europeias. As sociedades europeias poderiam se afastar devido aos diferentes ritmos de mudança em suas identidades e valores.

Em conclusão, embora não tenha havido um consenso entre os participantes sobre até que ponto os valores em comum desempenham um papel na OTAN e sua coesão, a existência de interesses suficientemente alinhados de suas nações, aliados a um propósito compartilhado da organização, constitui uma pré-condição clara para a coesão da Aliança.

Probabilidade e Gravidade

Os participantes da pesquisa *on-line* tiveram de avaliar os possíveis efeitos negativos desses cinco fatores sobre a coesão da OTAN em termos de probabilidade e gravidade, em uma escala de um a dez, em que dez correspondia ao mais provável/grave (veja a figura 2). Os dados quantitativos totais indicam que, em termos de probabilidade, é bastante provável que a OTAN enfrente um enfraquecimento de seus valores centrais, acompanhado de riscos políticos e econômicos internos à sua coesão.

Além disso, os resultados indicam que fatores políticos e econômicos provavelmente terão o impacto mais grave sobre a coesão da OTAN. Em média, na pesquisa

on-line, os avanços tecnológicos e as estruturas e processos organizacionais também obtiveram uma pontuação relativamente alta. Conforme descrito anteriormente, as discussões em grupo ampliaram e detalharam ainda mais o entendimento sobre a possível evolução negativa da coesão da OTAN no futuro.

Recomendações para o Futuro

Durante o projeto, ficou evidente que cada fator que contribuía para a coesão também poderia prejudicá-la, caso as condições mudassem. Se as nações da OTAN reconhecerem esses fatores e puderem implantar políticas proativas e dinâmicas para geri-los, elas poderão afetar a coesão de uma forma positiva. Caso não o façam, por ignorância ou inação, a coesão pode se enfraquecer, levando, por fim, à fragmentação ou desintegração da Aliança. Portanto, a Aliança poderia tomar medidas concretas para administrar cada um desses cinco fatores de coesão, conforme descritas a seguir:

- ◆ **Continuar a apoiar-se nos valores que uniram a OTAN em 1949.** As nações fundaram a Aliança com base nos princípios da democracia, da liberdade individual e do Estado de Direito. No futuro, esses valores proporcionarão uma vantagem especial sobre potenciais adversários que não tenham a capacidade de oferecer uma narrativa alternativa com base moral.
- ◆ **Identificar atritos políticos e concordar em buscar soluções em comum.** Os membros da OTAN continuarão a ter seus interesses próprios. No dinâmico ambiente de segurança do futuro, quando esses interesses divergirem, será imprescindível reconhecer as diferenças e concordar em buscar soluções integradoras, para minimizar o atrito.
- ◆ **Manter a vantagem tecnológica, sem deixar que a tecnologia ultrapasse a interoperabilidade.** Os membros da Aliança devem investir para manter a vantagem tecnológica sobre potenciais adversários, mas entender que o desenvolvimento tecnológico, caso desigual ou descoordenado, pode levar a grandes problemas de interoperabilidade no futuro.
- ◆ **Manter-se em dia com o ambiente de segurança do futuro.** No futuro, os líderes devem fazer com que as estruturas e processos organizacionais funcionem em um ritmo que permita a tomada de decisão em tempo hábil, para lidar

com a instabilidade no ambiente de segurança antes, durante e depois de sua ocorrência.

- **Desenvolver e manter um entendimento comum sobre futuras ameaças.** A liderança da OTAN deve buscar desenvolver e manter um entendimento comum sobre ameaças externas e um holístico cenário de ameaças comum (internamente e externamente, em todos os domínios, incluindo o espaço e ciberespaço, e em todos os níveis da guerra, do estratégico ao tático).

Evidentemente, a Aliança pode manter sua coesão no futuro de várias formas. Essa lista de ideias é um ponto de partida para uma discussão sobre o que a OTAN poderia fazer para manter sua coesão. O que a Aliança fará no futuro é uma questão para os futuros líderes, ao tratarem dos desafios de sua época. Este estudo indicou que, se puderem ficar de olho na manutenção da coesão e nos fatores que a reforçam ou enfraquecem, eles poderão aumentar as chances de futuros sucessos da Aliança.

Conclusão

Este projeto teve como objetivo identificar os possíveis futuros riscos à coesão e oferecer à OTAN uma perspectiva sobre como evitar que a coesão da Aliança se deteriore. É bastante improvável que não existam ameaças externas à Aliança, mas os futuros riscos à

coesão podem consistir na falta de um entendimento comum em relação a elas e em divergências de prioridades entre as nações da OTAN. Embora não haja um consenso entre os participantes sobre até que ponto os valores em comum desempenham um papel na coesão, a existência de interesses suficientemente alinhados dos países-membros, aliados a um propósito compartilhado, constitui uma pré-condição definitiva para a coesão da Aliança.

A OTAN como um todo é mais do que apenas a soma de suas partes. Apesar dos muitos desafios e das críticas feitas contra a organização ao longo de sua história, atualmente, as nações que a compõem enxergam seu valor como uma apólice de seguro para o desconhecido e imprevisível. Em palavras simples, no futuro, a coesão será a argamassa que manterá a Aliança unida e lhe dará força. Se os futuros líderes da OTAN entenderem a natureza da coesão, os fatores que contribuem para ela e como mantê-la, a Aliança poderá permanecer intacta para contribuir de modo positivo para a estabilidade e segurança em um mundo cada vez mais instável e hobbesiano. ■

As opiniões expressas neste artigo são dos autores e não refletem as opiniões do Exército dos EUA, da OTAN, do Departamento de Defesa ou do Governo dos EUA.

Referências

Epígrafe. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1989), p. 595–6 (negrito dos autores). [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.]

Epígrafe. The North Atlantic Treaty, preamble, 4 April 1949, 63 Stat. 2241, 34 U.N.T.S. 243, acesso em 31 out. 2017, <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%2034/v34.pdf> (emphasis added by authors). [Trecho traduzido extraído de https://www.nato.int/cps/su/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=pt]

1. Clausewitz, *On War*, p. 595.
2. NATO, *Framework for Future Alliance Operations* (Norfolk, VA: NATO Headquarters, Supreme Allied Commander Transformation, August 2015), acesso em 23 out. 2017, <http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/ffao-2015.pdf>.

3. Allied Administrative Publication 06 (AAP-06), *NATO Glossary of Terms and Definitions* (Brussels: NATO Standardization Office, 2016), p. 24.

4. Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2011), p. xxi.

5. Joseph L. Strange e Richard Iron, "Center of Gravity: What Clausewitz Really Meant", *Joint Force Quarterly* 35 (3rd Quarter, October 2004): p. 27. Uma outra perspectiva enxerga a coesão como uma das variáveis que determinam a localização do centro de gravidade, juntamente com a unidade e os interesses políticos (Ibid., p. 22).

6. Dale C. Eikmeier, "The Center of Gravity: Still Relevant After All These Years?", *Military Review* (May 2017, online exclusive), acesso em 25 out. 2017, <http://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/The-Center-of-Gravity/>.

7. Patricia Weitsman, *Waging War: Alliances, Coalitions, and Institutions of Interstate Violence* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2013), p. 32; Ole Holsti, Terrence Hopmann e John Sullivan, *Unity and Disintegration in International Alliances: Comparative*

Studies (New York: John Wiley and Sons, 1973), p. 16.

8. Eduardo Salas, Armando X. Estrada e William B. Vessey, eds., *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice* (Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2015).

9. Fred Chernoff, "Stability and Alliance Cohesion: The Effects of Strategic Arms Reductions on Targeting and Extended Deterrence", *Journal of Conflict Resolution* 34, no. 1 (March 1990): p. 92.

10. Patricia Weitsman, *Dangerous Alliances: Proponents of Peace, Weapons of War* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2004), p. 36; Sarah Kreps, "Elite Consensus as a Determinant of Alliance Cohesion: Why Public Opinion Hardly Matters for NATO-led Operations in Afghanistan", *Foreign Policy Analysis* 6, no. 3 (2010): p. 191.

11. Antulio J. Echevarria II, "Clausewitz's Center Of Gravity—It's Not What We Thought", *Naval War College Review* LVI, no. 1 (Winter 2003), acesso em 23 out. 2017, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/art4-w03.htm>.

12. James Sperling, "Neo-classical Realism and Alliance Politics", in *Theorising NATO: New Perspectives on the Atlantic Alliance*, eds. Adrian Hyde-Price and Mark Webber (London: Routledge, 2016), p. 68.

13. Karsten Jung, "Willing or Waning? NATO's Role in an Age of Coalitions", *World Affairs* 174, no. 6 (2012): p. 44, p. 47.

14. Weitsman, *Dangerous Alliances*, p. 33.

15. Stephen M. Walt, "Why Alliances Endure or Collapse", *Survival* 39, no. 1 (1997): p. 158.

16. Glenn Snyder, *Alliance Politics* (Cornell University Press: Ithaca, 1997), p. 192; Kenneth Waltz, "Structural Realism after the Cold War", *International Security* 25, no. 1 (Summer 2000): p. 20.

17. Jung, "Willing or Waning?", p. 45.

18. Sten Rynning, *NATO Renewed: The Power and Purpose of Transatlantic Cooperation* (New York: Palgrave Macmillan, 2005), p. 167.

19. Alexander Mattelaer, "The NATO Warsaw Summit: How to Strengthen Alliance Cohesion", *Strategic Forum* no. 296 (June 2016), acesso em 25 out. 2017, inss.ndu.edu/Portals/68/Documents/stratforum/SF-296.pdf.

20. *Ibid.*, p. 1, p. 9.

21. Weitsman, *Waging War*, p. 13.

22. Alex Weisiger, "Exiting the Coalition: When Do States Abandon Coalition Partners during War?", *International Studies Quarterly* 60 (2016): p. 753–65. As alianças de tempo de guerra representam uma importante exceção. A coesão não depende de

uma ameaça externa mais grave, mas do que está acontecendo no campo de batalha. O equilíbrio de poder/ameaça só é válido caso os aliados "sejam capazes de prover segurança".

23. Weitsman, *Waging War*, p. 15, p. 45. Mais uma vez, para identificar o efeito institucional sobre a coesão da aliança, é importante distinguir entre alianças de tempo de paz e alianças de tempo de guerra. As alianças de tempo de paz servem para gerir as relações entre os Estados dentro da Aliança (gerir a ameaça interna), enquanto as alianças de tempo de guerra promovem a efetividade do combate.

24. George Liska, *Nations in Alliances: The Limits of Interdependence* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1962), p. 39–40.

25. Christian Tuschhoff, "Alliance Cohesion and Peaceful Change in NATO", in *Imperfect Unions: Security Institutions Over Time and Space*, eds. Helga Haftendorn, Robert Keohane, and Celeste Wallander (Oxford, UK: Oxford University Press, 1999), p. 151; Matthew Fuhrmann e Todd S. Sechser, "Signaling Alliance Commitments: Hand-Tying and Sunk Costs in Extended Nuclear Deterrence", *American Journal of Political Science* 58, no. 4 (2014): p. 921.

26. Stéfanie von Hlatky, "Transatlantic Cooperation, Alliance Politics and Extended Deterrence: European Perceptions of Nuclear Weapons", *European Security* 23, no. 1 (2014): p. 1–14.

27. NATO, *Strategic Foresight Analysis* (Norfolk, VA: Allied Command Transformation, 2017).

28. Thomas Risse-Kappen, "Collective Identity in a Democratic Community", in *The Culture of National Security*, ed. Peter J. Katzenstein (New York: Columbia University Press, 1996), p. 357–99.

29. "Partnership for Peace Programme", NATO website, conforme atualização de 7 June 2017, acesso em 3 nov. 2017, https://www.nato.int/cps/ic/natohq/topics_50349.htm.

30. O material citado subsequentemente neste artigo advém de pesquisas de opinião e discussões em grupo conduzidas para a elaboração do documento *Framework for Future Alliance Operations*.

31. Bob Work, "The Third U.S. Offset Strategy and Its Implications for Partners and Allies" (deputy secretary of defense speech, Washington, DC, 28 January 2015), acesso em 3 nov. 2017, <https://www.defense.gov/News/Speeches/Speech-View/Article/606641/the-third-us-offset-strategy-and-its-implications-for-partners-and-allies/>.

32. The North Atlantic Treaty.



Após oito meses de estudo da língua portuguesa, o Cadete Li Zhikuan, do Exército da China, terminou o Curso de Português para Militares Estrangeiros. A solenidade de encerramento ocorreu no dia 21 Out 15. O militar estudou no Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias para aprender e se aperfeiçoar no idioma. [\(Foto do Centro de Estudos de Pessoal/FDC\)](#)

O Linguajar Verde-Oliva no Ensino de Português para Militares Estrangeiros

Cap Célia Regina Rodrigues Gusmão, Exército Brasileiro

As características atuais do nosso mundo globalizado exigem dos integrantes dos exércitos de cada país não só a proficiência em idiomas, mas também a conscientização cultural, algo vital para o sucesso de missões e para o fortalecimento de parcerias entre países.

Em janeiro de 2011, o Departamento de Defesa dos EUA promoveu uma reunião de cúpula com os principais acadêmicos e líderes militares das Américas, intitulada *Idioma e cultura: um imperativo estratégico*. No discurso de abertura, o subsecretário da Defesa para a prontidão, Samuel Kleinman, afirmou que competências linguísticas e consciência cultural formam uma questão imperativa de segurança nacional, “essencial para promover relações internacionais seguras e compreender as ameaças postas por possíveis adversários” (DIÁLOGO, v. 21). O General Fraser, comandante do Comando Sul dos EUA à época, acrescentou ainda que, ao ser capaz de falar outros idiomas e de aplicar o contexto cultural em sua interação, o militar melhora significativamente sua comunicação com seus contrapartes.

No contexto militar brasileiro, a presença de militares estrangeiros é uma constante. Ao chegarem ao Brasil, esses estrangeiros encontram não só um idioma e uma cultura diferentes dos seus, mas, inseridos no ambiente militar, deparam-se com um jargão próprio, cheio de particularidades que dificultam a comunicação entre pares.

Sendo assim, este artigo tem por objetivo identificar as reais dificuldades de militares estrangeiros em relação à Língua Portuguesa (LP), em contexto militar de ensino brasileiro, e, conseqüentemente, servir de auxílio aos brasileiros que dão aulas de LP para militares estrangeiros no Brasil ou no exterior, assim como a militares estrangeiros que pretendam participar de missões no Brasil.

Principais Dificuldades dos ONA em relação à Língua Portuguesa (LP) do Brasil

A questão que permeia este estudo foi possível responder por meio da aplicação de questionários a 16 Oficiais de Nações Amigas (ONA) em missão no

Dificuldades de militares estrangeiros em missão no Brasil

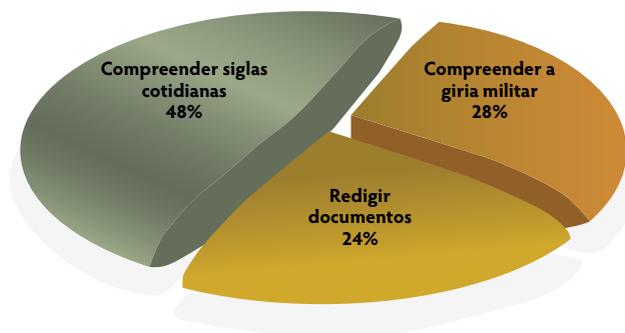


Figura 1 – Dificuldades em contexto militar de ensino

Brasil, mais especificamente na Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME), no ano de 2015, como alunos ou instrutores do Curso de Comando e Estado-Maior. Os questionários foram respondidos individualmente e recolhidos em data posterior.

A análise dos dados obtidos permitiu concluir que a dificuldade maior dos ONA, em contexto militar brasileiro, é compreender as siglas cotidianas do jargão militar. Algumas siglas são facilmente aprendidas após uma explicação dos brasileiros; no entanto, isso não ocorre em relação a todas as siglas usadas, principalmente as que são citadas pelos alunos da ECEME nas simulações de exercícios no terreno.

Os dados também permitem afirmar que a segunda maior dificuldade dos ONA consiste em compreender as gírias militares e a terceira dificuldade é redigir textos/documentos militares, conforme o gráfico da figura 1.

Logo, em busca de entender melhor o contexto em que essas dificuldades ocorrem, outro questionário foi aplicado a fim de delimitar quais são as principais expressões e palavras que compõem o jargão do militar do Exército Brasileiro (EB) e como esse linguajar vem sendo usado no dia a dia.

Houve 50 participantes brasileiros voluntários. A primeira parte do questionário delineou o perfil do respondente: idade, posto ou função e tempo de serviço. A segunda buscou caracterizar o uso do jargão militar, dentro e fora do local de trabalho, as gírias mais usadas e a ocorrência de situações inusitadas pelo uso do jargão fora do seu contexto de origem.

A análise dos dados coletados permitiu constatar que os brasileiros têm dificuldades semelhantes aos

estrangeiros em relação ao linguajar militar cotidiano, já que 88% dos participantes afirmaram ter estranhado o jargão militar quando ingressaram no EB.

Sobre o uso do jargão militar no ambiente de trabalho, dos 50 participantes, 44 afirmaram usá-lo e esse uso é ainda mais predominante no grupo dos militares mais jovens (idade entre 20 e 25 anos), que afirmaram usar o linguajar verde-oliva não só no local de trabalho, mas também em qualquer ambiente.

Quanto à incompreensão causada por usar o jargão militar fora do trabalho, 54% dos participantes afirmaram a necessidade de ter que explicar diversas palavras do jargão usadas ao conversar com civis.

Todos esses dados permitem afirmar que o linguajar da caserna é uma dificuldade para falantes nativos quando em seu primeiro contato com esse vocabulário. Portanto, os questionários aplicados se complementam, pois corroboram o fato de essa particularidade dos integrantes de quartéis ser difícil não só para estrangeiros, mas para os próprios brasileiros recém-ingressados no EB. Por isso, a seguir, serão delimitadas as principais características do jargão militar a fim de melhor compreendê-lo.

O Jargão do EB e suas Peculiaridades

Segundo o General Jonas Correia, autor de *Introdução ao vocabulário de gíria militar*, o linguajar militar é: “*maneira viva, esperta, original, satírica, mordaz mesmo, de apelidar, designar pessoas, coisas e fatos*”. (CORREIA, 1961, p. 31)

Trajano, pesquisadora do jargão marinho, afirma que “o uso de linguajar específico funciona como um elemento de coesão e de identidade de um determinado grupo”, sendo essa união fundamental no “enfrentamento de um conflito, no sentido de promover a confiança e o trabalho em conjunto” (TRAJANO, 2007) por parte de seus membros.

Sendo assim, o uso do jargão reflete a busca por identidade, por sentir-se parte de um grupo, por ser incluído e aceito pelo grupo. O “anseio por identidade vem do desejo de segurança” (BAUMAN, 2005, p. 35), pois estar total ou parcialmente ‘deslocado’ [...] pode ser uma experiência desconfortável, por vezes perturbadora” (Ibid., p. 19).

Cabe ressaltar que o linguajar militar do EB é uma variante sociolinguística do Português Brasileiro caracterizada pelo uso de vocabulário específico dentro dos

quartéis e organizações militares e inclui tanto termos técnicos quanto gírias. Essas, por sua vez, são as formas linguísticas revestidas de novos significados próprios da linguagem figurada, tais como a ironia, o eufemismo, o disfemismo, a metáfora, a metonímia, etc.

De acordo com a *Gramática Houaiss da Língua Portuguesa*, figuras de linguagem são “formas simbólicas ou elaboradas de exprimir ideias, significados, pensamentos, etc., de maneira a conferir-lhes maior expressividade, emoção, simbolismo, etc., no âmbito da afetividade ou da estética da linguagem”. Portanto, não possuem significado isolado, mas dependentes do contexto situacional e linguístico de ocorrência.

Logo, o jargão militar é composto não só pelos vocábulos referentes à linguagem profissional, mas também pelas gírias e expressões coloquiais. Dessa forma, as figuras de linguagem estarão presentes, conforme será visto a seguir.

(1) Metáfora: processo que envolve termos de domínios conceituais diferentes, entre os quais existe uma comparação implícita. Exemplos: *moita* (pessoa que não se sobressai ou que nunca aparece), *apagado* (pessoa que não se destaca), *bicho* (aluno novo, cadete do 1º ano da AMAN), *caxias* (pessoa cumpridora de

A Cap Célia Rodrigues

Gusmão, do Exército Brasileiro, é militar de magistério do Quadro Complementar de Oficiais (QCO), da turma de 2005. É autora do livro “O linguajar verde-oliva”, que descreve as particularidades do linguajar castrense. Tem licenciatura em Letras (Língua Portuguesa e Espanhola); especialização em Língua Espanhola e em Ciências Militares e Mestrado em Estudos da Linguagem, com foco no ensino de Português para estrangeiros. Atualmente, é professora do Colégio Militar de Curitiba (CMC), no Paraná. Lecionou também no Colégio Militar do Rio de Janeiro (CMRJ), no Instituto Militar de Engenharia (IME), no Colégio Militar de Porto Alegre (CMPA) e na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). No IME, foi professora de Português para os cadetes de West Point que fazem intercâmbio no Instituto e as dúvidas frequentes desses alunos sobre o linguajar verde-oliva despertaram o interesse da militar pelo estudo das particularidades do jargão castrense. Mantém uma página no Facebook: (Linguajar verde-oliva - livro) e um perfil no Instagram: @linguajarverdeoliva, onde divulga o vocabulário militar e temas afins.



Exército Brasileiro envia militar para o ensino de Língua Portuguesa na Universidade Militar de Moscou (VUMO -Voyenny Universitet Ministerstva Oborony). O Tenente-Coronel Flávio César de Siqueira Marques foi o primeiro militar designado para a missão no segundo semestre de 2016. (Foto do Centro de Comunicação Social do Exército – CComSEx/EB)

regras ou com extrema correção de atitudes), *cotonete* (roupa usada no período de adaptação ao meio militar composta por camiseta branca e calça jeans), *entubado* (alguém que esteja cheio de tarefas a realizar, com muitas missões a cumprir), *felpa* (situação vantajosa, conforto), *jangal* (situação ruim, difícil), *laranjeira* (militar que mora no quartel), *rolha* (assunto ou coisa sem importância), *tampa* (qualquer tipo de cobertura: quepe, gorro, boina), etc.

(2) **Metonímia:** processo que consiste em ampliar ou deslocar a significação de uma palavra por manter relações entre a parte e o todo, um produto e sua matéria-prima, um ser e seu princípio ativo, um ser e seus traços físicos, etc. O processo de identificação dos indivíduos com base no que realizam, tal como a designação de profissionais é metonímico (AZEREDO, 2008, p. 422). Exemplos: *banquinho* (instrução teórica realizada em sala de aula), *boca boa* (atividade ou missão boa de realizar), *boca podre* (atividade trabalhosa ou difícil que não pode deixar de ser feita), *boca de rancho* (aquele que faz todas as refeições no rancho, no refeitório do quartel), *capa preta* (juiz em um tribunal), *gravata* (como

são chamados os artilheiros, por serem detalhistas e gostarem de tudo arrumado), *artilheiro*, *cavalariano*, *engenheiro*, *infante*, *intendente*, etc.

(3) **Disfemismo:** uso de palavra ou expressão considerada grosseira, grotesca, ou simplesmente desagradável em lugar de outra mais branda ou neutra. É o oposto do eufemismo (Ibid., p. 500). Exemplos: *lixon* (alguém que use o uniforme bagunçado, mal trajado, desinformado, que não cumpre prazos, ou seja, quem foge do padrão de qualidade que um militar deve ter), *mijada* (bronca, chamada de atenção).

(4) **Eufemismo:** atenuação do que é desagradável, grosseiro ou indecoroso por meio da substituição por sinônimos de significação aproximada (CÂMARA JUNIOR, 2007, p. 138). Exemplos: *faltar com a verdade* (mentir); *estar na mike* (ter algum problema, estar cheio de tarefas a cumprir); etc.

(5) **Ironia:** uso de uma palavra com significado diverso do que realmente designa. Dissimula-se o pensamento com a expectativa de que o destinatário o compreenda, embora dito por meio de expressão que denota o contrário. (AZEREDO, Op. cit., p. 501). Exemplos: *estiloso* (militar que se destaca dos demais

por ter um estilo diferente de se vestir); *raro* (militar engraçado, lento ou que tem atitudes incomuns), etc.

Essa análise do léxico que compõe a gíria militar permitiu observar que a metáfora é a figura de linguagem predominante no linguajar verde-oliva. Já a menos frequente, nos jargões exemplificados, é a ironia.

Todos esses processos figurativos do linguajar verde-oliva requerem do ouvinte um domínio semântico que extrapola o significado literal. Levinson (2007) afirma que a metáfora, por exemplo, é uma capacidade básica de raciocinar analogicamente na estrutura e no uso da língua e permite múltiplas correspondências de campos conceituais. Logo, para quem não faz parte do contexto, os militares estrangeiros e os recém ingressados no EB, torna-se mais difícil de compreensão.

Por todo o exposto, o linguajar verde-oliva tem palavras próprias que carregam em si um significado perceptível e claro a quem já faz parte do contexto, a quem está habituado ao conjunto de circunstâncias e situações em que tal léxico se produz. É isso que permite sua correta compreensão.

As diferenças e particularidades assumidas pelo léxico que compõe o jargão militar geram situações curiosas, pois o entendimento, muitas vezes, sequer chega a ser semelhante ao uso feito no dia a dia. O relato de uma professora do Colégio Militar do Rio de Janeiro (CMRJ), a Ten Amanda, sobre a fala de algumas de suas alunas do 6º ano do Ensino Fundamental exemplifica essa questão. Duas alunas se atrasaram para a aula e, ao chegarem à sala, foram questionadas pela professora sobre o motivo do atraso, ao que responderam: “Demoramos porque o Capitão estava ‘fazendo xixi’ na gente.” A resposta causou espanto e grande estranhamento à Ten Amanda, mas, em seguida, as alunas explicaram que se tratava de uma bronca que elas haviam recebido. Logo, tentando amenizar o uso da gíria militar *mijada*, pois, em contexto civil, essa palavra é comum apenas no vocabulário masculino, e por lhes parecer feia e inapropriada à sua fala (note-se que a faixa etária frequente do 6º ano é de 10 a 12 anos), as alunas fizeram um uso totalmente diferente e inexistente no linguajar militar, descaracterizando o emprego normalmente feito.



Cadetes russos realizando atividades da disciplina “Língua Portuguesa para Assuntos Militares” na Universidade Militar de Moscou. (Foto do Centro de Comunicação Social do Exército – CComSEx/EB)

- APA** Análise pós-ação: reunião feita após um exercício no terreno ou uma missão cujo objetivo é analisar os resultados da atividade.
- BI** Boletim Interno: documento oficial de um quartel onde são publicados todos os fatos importantes referentes à rotina diária e à vida dos militares da OM.
- CAF** Comissão de Aplicação e Fiscalização: grupo de militares escalados para realizar todo o processo sigiloso de aplicação e de fiscalização de uma prova.
- D.I.** Destino ignorado: refere-se a uma situação em que um militar deveria estar presente em algum lugar e nenhum de seus companheiros sabe dizer onde se encontra.
- DIEx** Documento Interno do Exército: documentação/correspondência usada pelo militar com o objetivo de tratar de qualquer assunto que seja necessário comunicar a um superior ou a um subordinado, por rede de computadores para agilizar o processo, ou por meio físico.
- ECD** Em condições de: locução que significa estar apto, estar pronto para realizar um trabalho ou missão. Usa-se com o verbo “ficar” (ficar em ECD) ou “estar” (estar em ECD).
- F.O.** Fato Observado: anotação feita por um superior hierárquico a respeito de um militar sobre sua atuação. Pode ser positiva, quando há alguma qualidade observada no desempenho de uma tarefa, ou negativa, quando há uma falha cometida. Logo, um militar pode receber FO positivo ou negativo. Coloquialmente, FO positivo pode ser usada como expressão de agrado, mesmo que o militar não tenha recebido de fato a dita anotação.
- FOP** Ficha de Orientação para prova: documento que orienta o aluno sobre os conteúdos a serem cobrados em uma prova, assim como a data, o horário e os detalhes da referida avaliação.
- NHS** Na hora sai: locução que demonstra improviso, usada quando o militar não se preparou a tempo para determinada atividade e diz que vai improvisar sua realização.
- OM** Organização Militar: sinônimo de quartel, qualquer unidade militar.
- PI** Projeto Interdisciplinar: trabalho acadêmico realizado com base na interdisciplinaridade.
- QAP** Quando Acionado Pronto: prontidão para realizar uma atividade, ou seja, ficar disponível para ser acionado a cumprir uma missão.
- QTS** Quadro de Trabalho Semanal: grade ou tabela com a carga horária das atividades semanais.
- RUE** Regulamento de uniformes do Exército: documento que contém as prescrições e descrições sobre os uniformes e acessórios usados no Exército Brasileiro.
- TAF** Teste de Aptidão Física: prova de resistência física realizada pelos militares.
- TFM** Treinamento Físico Militar: atividade diária para a prática de atividades físicas.

Figura 2

Até mesmo uma simples palavra como *formatura* pode causar estranheza. O relato da aluna Anne Caroline Dias, também do CMRJ, sobre seu primeiro dia de aula revela essa diferença. No primeiro dia de

aula da aluna no Colégio Militar, recebeu a informação de que se apresentou em dia de formatura, ao que pensou: “Formatura de quê? Se estamos no início do ano, em que os alunos vão se formar?” Cabe ressaltar

que, em meio civil, a palavra *formatura* refere-se à cerimônia festiva de conclusão de um curso. A aluna entendeu, posteriormente, que formatura era a solenidade militar ocorrida com os alunos em forma. Nesse mesmo dia, o monitor da aluna falou que ela ficaria com os *bichos*. Novamente, ela estranhou ainda mais: “*bichos*”? Então, pensou: “Por que razão, em um colégio tão grande, seria colocada com os bichos?” Só minutos depois, entendeu que bichos é a forma como são chamados os alunos novatos. O fato causou risadas e a fez perceber que havia muito a aprender.

Todas essas peculiaridades representam dificuldades aos militares estrangeiros, que, inseridos na cultura militar brasileira, experimentam estranhamento igual ao sofrido pelos civis e militares brasileiros em seu primeiro contato com o jargão do EB. Porém, tudo indica que a peculiaridade mais desafiadora sejam as siglas usadas com bastante frequência. Quase todo documento ou conversa tem sempre uma ou mais siglas em seu conteúdo.

Um militar brasileiro, recém ingressado no EB, ao começar a ler certos manuais que compõem a Literatura castrense, está diante de um desafio, a ponto de alguns trechos da leitura parecerem uma verdadeira “sopa de letrinhas”. Na linguagem coloquial, ou seja, nas conversas de dia a dia, isso também ocorre.

A figura 2 apresenta uma pequena relação de algumas siglas bastante usadas em contexto militar de ensino a fim de esclarecer o seu significado.

Conclusão

Concluiu-se que o jargão e a gíria militares são os principais causadores de dúvidas a militares estrangeiros em missão no EB em relação à Língua Portuguesa do Brasil. Em busca de oferecer um material possível de uso aos brasileiros que trabalham com esse público, principalmente àqueles que lecionam LP para estrangeiros, foi realizada uma pesquisa sobre o jargão militar com 50 brasileiros. Essa pesquisa possibilitou afirmar que o jargão militar do EB tem características muito próprias do contexto em que ocorre, sendo elemento marcador de coesão do grupo que reflete a busca por identidade, por sentir-se parte desse grupo e por ele aceito.

Constatou-se também que o jargão militar é usado por todas as faixas etárias dos integrantes do EB dentro e fora dos quartéis.

No que se refere à gíria, foi possível afirmar que o linguajar militar possui um grande número de palavras metafóricas, assim como inúmeras siglas, comuns e fáceis a quem já as conhece, mas causadoras de dúvidas a quem com elas não está habituado.

Portanto, esse estudo procurou delimitar a principal dúvida apresentada pelos oficiais estrangeiros em relação ao linguajar verde-oliva, a fim de contribuir com quem interaja com esses militares no Brasil ou no exterior. Entretanto, o linguajar castrense é tema que carece de estudos mais amplos, devido a suas peculiaridades de uso. ■

Referências

- AZEREDO, José Carlos de. Gramática Houaiss da Língua Portuguesa. São Paulo: Publifolha. (2008)
- BAUMAN, Zygmunt. Ensaio sobre o conceito de cultura. Rio de Janeiro: Zahar. (2012)
- BAUMAN, Zygmunt. Identidade. Rio de Janeiro: Zahar. (2005)
- CAMARA JUNIOR, Joaquim Mattoso. Dicionário de linguística e gramática. Petrópolis: Vozes. (1997)
- CORREIA, Jonas. Introdução ao vocabulário de gíria militar. Rio de Janeiro: Ministério de Educação e Cultura. (1961)
- CUNHA, Celso; CINTRA, Luís F. Lindley. Nova gramática do português contemporâneo. Rio de Janeiro: Lexikon. (2008)
- DIÁLOGO, v. 21. (2011). Disponível em: <https://dialogo-americanas.com/pt/articles/dominio-de-idiomas-e-vital-para-o-sucesso-miliat>. Acesso em 02 Set. 2017.
- GONZÁLEZ, Félix Rodríguez. (2005) Diccionario de terminología y argot militar. Madrid: Verbum. (2005)
- GUSMÃO, Célia Regina Rodrigues. O linguajar verde-oliva. Curitiba: Prismas. (2016)
- LEVINSON, Stephen C. Pragmática. São Paulo: Martins Fontes. (2007)
- TRAJANO, Gisele. “Investigando a metáfora “a vida é uma guerra” no linguajar marinho”. In: Revista de Villegagnon. Nr 2, ano . Rio de Janeiro: Escola Naval. pp. 87-93. (2007)



Um integrante da MINUSTAH interagindo com crianças em um orfanato no Haiti, evidenciando a importância da conquista do apoio da população local para o sucesso das operações de contrainsurgência. (Foto cedida pelo autor)

A Inteligência Militar Espanhola na Contrainurgência Contribuições para a Doutrina Militar Brasileira

Capitão Victor Almeida Pereira, Exército Brasileiro

Diversos motivos fomentam o surgimento de conflitos entre Estados, povos e outros atores. Aspirações econômicas, disputa pelo poder, ideologias antagônicas e litígios territoriais são algumas das possíveis motivações para se ir à guerra. Hobbes atribui essa disposição à beligerância ao estado natural do homem¹. Há, contudo, outros teóricos que realizam abordagens distintas sobre o assunto, mas o fato é que a guerra sempre fez parte da história da humanidade², o que é igualmente corroborado por Bobbio conforme se verifica na assertiva abaixo:

a guerra sempre foi um dos temas obrigatórios e prediletos de toda filosofia da história, pelas características de terribilidade ou de fatalidade, que parecem ou quase sempre parecerem inerentes a ela. Se a filosofia da história é a reflexão sobre o destino da humanidade no seu conjunto, a presença da guerra em cada fase da história humana, pelo menos até hoje, constitui para essa reflexão um dos problemas mais inquietantes e fascinantes³.

Numa tentativa de sintetizar a classificação das guerras, Aron menciona que existem as guerras perfeitas ou interestatais, as guerras imperiais ou superestatais e as guerras infraestatais ou infraimperiais⁴.

O primeiro tipo remete à versão mais clássica das guerras: aquela que ocorre entre Estados. As grandes guerras mundiais simbolizam o auge desses conflitos, nos quais se destacam os numerosos exércitos convencionais, possuidores de uma ampla gama de material de emprego militar, aplicando, normalmente, a estratégia militar clássica⁵ para consecução de seus objetivos.

As guerras superestatais, por sua vez, são aquelas em que um dos atores envolvidos vence o conflito interestatal e é levado a exercer a hegemonia sobre os demais, como foi o caso da guerra do Peloponeso, na região da Grécia Antiga⁶.

Já as guerras infraestatais ocorrem entre o poder organizado e populações que se recusam a obedecê-lo. Como exemplos, pode-se citar a guerra de Secessão e as guerras de libertação nacional das ex-colônias europeias⁷. A esse respeito, Bobbio comenta que a guerra nem sempre busca restaurar a antiga ordem, mas, muitas vezes, busca subverter o *status quo* estabelecido⁸. É o caso desse tipo de conflito.

O que se observa no período pós-Guerra Fria é, justamente, um crescimento na ocorrência de guerras

infraestatais, atualmente, definidas também como conflitos assimétricos, em que há discrepâncias entre o poderio militar dos contendores⁹. Aquele detentor do menor poder de combate aplica a estratégia indireta, em que busca a vitória por meio das outras expressões do Poder que não somente a militar¹⁰.

É, pois, nesse campo da assimetria, que se situa a insurgência, como forma de combate — via de regra — dos menos favorecidos militarmente¹¹, e que requer uma maneira específica de abordagem para se contrapor a ela, porquanto possui características bastante marcantes que a distinguem dos demais tipos de conflito.

Diante disso, na condição de importante elemento de antecipação dos fatos e de neutralização de ameaças, a inteligência militar deve guiar todas as atividades de contrainsurgência, pois o conhecimento exato e oportuno da situação é decisivo para o êxito das operações¹². Todavia, em face das características *sui generis* da insurgência, a doutrina militar espanhola preconiza algumas adaptações específicas de procedimentos na função de combate Inteligência, para se contrapor a essa forma de combate irregular.

A Insurgência como Forma de Guerra Irregular

Há entre os pesquisadores uma dificuldade em se definir a guerra irregular, sobretudo pelo caráter dinâmico, informal, mutável e flexível desse tipo de combate, contrariando assim a lógica cartesiana do combate convencional¹³.

Mas se, por um lado, a sua conceituação é dificultada, por outro, diversas características

O Capitão Victor Almeida Pereira, do Exército Brasileiro, Arma de Artilharia, é bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras em 2005 e especialista em Inteligência Militar pela Escola de Inteligência Militar do Exército (ESIMEx - 2008) e pela Escuela de Guerra del Ejército de Tierra (EGET - Madri/Espanha - 2013). Em 2010, exerceu a função de Adjunto da Seção de Coordenação Civil-Militar no 13º contingente do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz no Haiti. De 2009 a 2013, exerceu funções no âmbito do Sistema de Inteligência do Exército. Concluiu o mestrado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro em 2014. Atualmente, é instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras.

comuns às formas de combate irregular podem ser facilmente elencadas, a saber: a necessidade do apoio da população; ambiente político, social, histórico e cultural favorável; menor relevância dos aspectos militares; preponderância dos processos indiretos; estratégia prolongada; ações táticas efêmeras; não linearidade; difícil detectabilidade; busca de resultados psicológicos nas ações de combate; ausência de padrões rígidos de planejamento e execução, insubordinação a restrições legais, maior valor militar do combatente individual; achatamentos dos níveis decisórios; economia de forças; indefinição dos campos da segurança interna e da segurança pública; dicotomia dos parâmetros operacionais; e subordinação dos objetivos militares aos objetivos políticos¹⁴.

Alinhada com essas definições, a doutrina militar espanhola conceitua a insurgência como um movimento violento organizado que empreende uma luta prolongada, com a finalidade de alterar a ordem política estabelecida¹⁵. Desse conceito, depreende-se algumas das principais características da insurgência, quais sejam: a violência, a organização, o tempo prolongado para consecução de seus objetivos e a motivação política desse movimento. Em síntese, a insurgência se assemelha ao que a doutrina brasileira define como guerra revolucionária¹⁶, sendo, portanto, uma forma de combate irregular.

Para atingirem os fins políticos a que se dispõem, os insurgentes empregam basicamente técnicas e táticas de guerra irregular como a propaganda, a subversão, a luta armada por meio de forças de guerrilha, o terrorismo, tudo com a finalidade de obter legitimidade, mobilizar determinados setores da sociedade e lograr o apoio externo¹⁷.

De um modo geral, os fatores que originam uma insurgência decorrem de aspirações julgadas legítimas por alguns segmentos da população e que não são atendidas pelo governo vigente. Porém, deve-se ressaltar que essas condicionantes podem ser reais ou manipuladas, uma vez que os insurgentes buscam, ante o ambiente social conturbado, legitimar suas ações violentas.

Sendo assim, as causas mais habituais para o surgimento de um movimento insurgente são: movimentos separatistas nacionalistas, étnicos ou tribais; radicalismo religioso; o neocolonialismo em que interesses comerciais estrangeiros controlam setores críticos da economia de um outro país, ofendendo o sentimento

nacional; o desejo de expulsar uma força de ocupação estrangeira; a frustração ante um governo vigente; o fracasso econômico; a explosão demográfica; a falta de expectativas na melhoria da qualidade de vida de certos segmentos da população ou de determinados grupos de imigrantes; apoio externo de outros países desafetos; e o caráter internacional¹⁸.

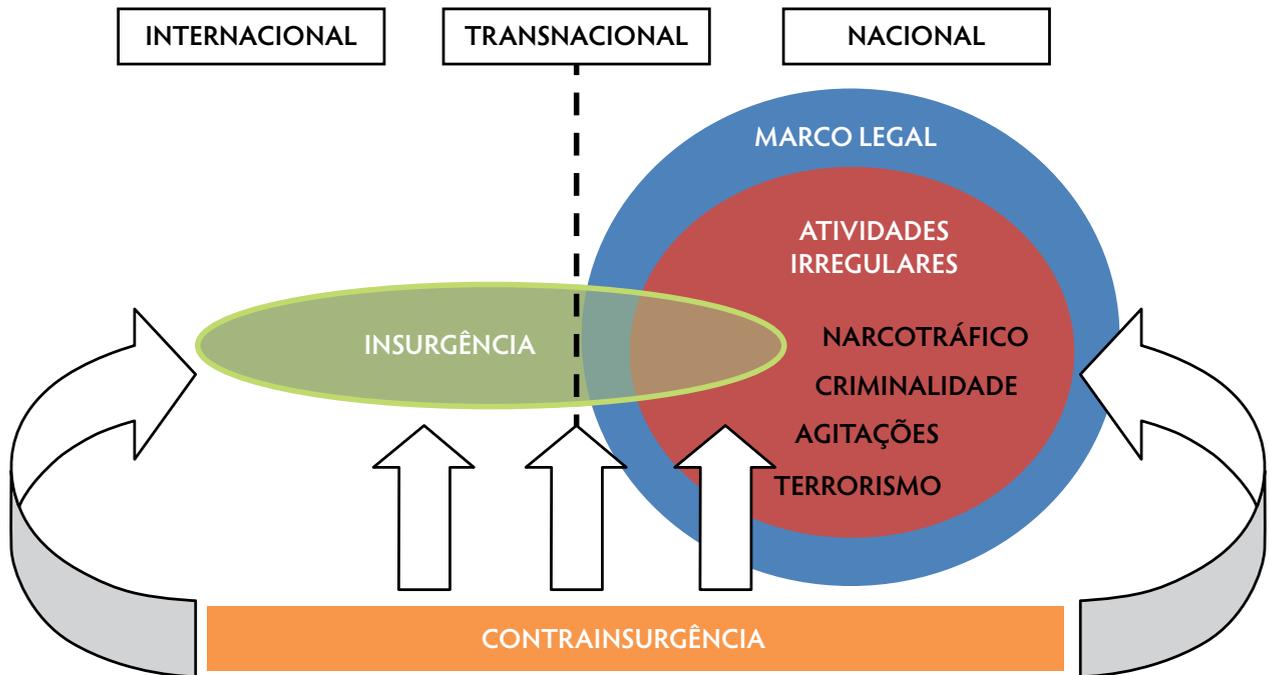
No entanto, ainda que a insurgência tenha logrado o apoio da população e que tenha conseguido manter o suporte externo, diversas vulnerabilidades podem ser observadas em seu *modus operandi*. A clandestinidade, por exemplo, limita a liberdade de ação de um movimento insurgente. As incoerências presentes na causa ideológica propagada podem igualmente ser um aspecto que dificulte a obtenção do apoio da população. A necessidade de se estabelecer uma base de operações pode ser encarada também como um ponto vulnerável, em razão da própria clandestinidade da insurgência. Ademais, o apoio externo, na condição de principal fonte de financiamento e de apoio logístico, consiste numa vulnerabilidade, pois o bloqueio das fronteiras tende a enfraquecer os grupos insurgentes. Pode-se elencar ainda a existência de divisões internas e de possíveis delatores como aspectos que dificultam a constituição de um movimento insurgente¹⁹. Enfim, todos esses fatores podem ser explorados para se contrapor a uma ameaça insurgente.

Como combater a insurgência

O conjunto de atividades políticas, diplomáticas, econômicas, sociais, militares, civis, psicológicas e de garantia da lei e da ordem necessárias para se derrotar uma insurgência são definidas como atividades de contrainsurgência (COIN)²⁰.

Desse conceito, extrai-se um ponto importantíssimo no combate à insurgência: o caráter multifacetado da contrainsurgência, que requer uma abordagem interações da problemática, sob pena de os efeitos de suas ações serem contraproducentes. A figura 1 ilustra a orientação dos esforços a serem empreendidos pela COIN, conforme a doutrina espanhola.

Pode-se observar, a partir do gráfico, que as atividades de contrainsurgência se desenrolam tanto no campo interno, como no externo, ou seja, direcionar o combate à insurgência somente para uma face do problema não surte efeito, posto que a atuação insurgente transcende os territórios nacionais.



Fonte: ESPAÑA, 2008, p. 2-2, tradução nossa

Figura 1 – Esforços de Contrainsurgência Segundo a Doutrina Espanhola

Essas características peculiares da insurgência pressupõem alguns princípios básicos para combatê-la, os quais, para a doutrina militar espanhola, são fundamentais para o planejamento de uma operação de contrainsurgência. São eles:

Primazia política e objetivo político claro. Deve existir um objetivo político claro e definido, antes do desencadeamento de uma contrainsurgência. A priorização (primazia) da dimensão política do conflito implica a participação ativa de todos os líderes políticos e diplomáticos do Estado que enfrenta a ameaça insurgente. Deve-se ressaltar que o estado final desejado de qualquer campanha de contrainsurgência é o restabelecimento da autoridade e do controle do governo. Assim, tão logo o objetivo político seja estabelecido, deve-se difundir-lo à população, para que esta tome consciência, o quanto antes, das necessidades de luta contra os insurgentes.

A contrainsurgência é uma luta pela população e nunca contra ela. A população é o objetivo fundamental de toda campanha contrainsurgente, pois estará submetida a influências e manipulações que tratarão de orientar suas respostas e reações no ambiente operacional de luta contra a insurgência. Ainda que a prioridade inicial no interior da área de operações seja a conquista

do apoio da população local, deve-se igualmente contar com o apoio da opinião pública dos países da coalizão (no caso de intervenções multinacionais) que participam da campanha, assim como é fundamental também o apoio ou a neutralidade de outros países externos ao conflito (isolamento da insurgência ou interdição do apoio externo). Cabe ressaltar que as ações e atividades que sejam realizadas contra os grupos insurgentes devem ser valoradas em função dos efeitos a serem gerados sobre a população local e não somente sobre a ameaça insurgente.

A busca pela legitimidade. A legitimidade é um dos elementos essenciais de toda luta contrainsurgente e implica dois aspectos: a legitimidade do governo local ante sua própria população; e a legitimidade da intervenção das forças militares ante a população do país ou da área em que estejam desdobradas as forças, ante as opiniões públicas das nações que participam da campanha e perante a comunidade internacional. Nenhum esforço de contrainsurgência terá êxito se o governo local não obtiver a legitimidade. Portanto, é imprescindível promover o desenvolvimento de um governo local legítimo e eficaz, a despeito de qualquer divergência regional ou internacional. Alguns indicadores da legitimidade podem ser enumerados: alto nível de aceitação do regime por parte

das principais instituições sociais; nível de desenvolvimento político, econômico e social localmente aceitável; nível de corrupção culturalmente aceitável; e que a maioria da população se sinta devidamente representada pelo governo e pelas instituições do Estado.

Inteligência é vital para lograr êxito. A inteligência é o pilar fundamental de todas as atividades de COIN. Dispor de um serviço de inteligência desenvolvido e eficaz é a melhor forma que um governo possui para combater uma ameaça insurgente. A obtenção de informações precisas permite a realização de operações eficazes, ao passo que o êxito das operações produz mais informações que, por sua vez, geram mais inteligência. Em contrapartida, uma inteligência pouco efetiva e imprecisa será contraproducente.

Unidade de esforços. A estratégia eficaz para uma campanha de COIN se fundamenta em uma visão compartilhada do problema, em que se combinam soluções políticas, econômicas e de segurança. Nesse sentido, a COIN requer uma intensa cooperação interagências e em todos os níveis, a fim de garantir, na medida do possível, que os objetivos sejam comuns e que as ações e mensagens estejam sincronizados, conseguindo-se, assim, um efeito de sinergia.

Neutralização e isolamento da insurgência. Nunca se deve esquecer que o principal objetivo da campanha de COIN é neutralizar a insurgência e não eliminar os insurgentes. Deve-se atacar a raiz do conflito, incidindo sobre as causas que motivaram o seu surgimento, minimizando seus efeitos. A contrainsurgência deve fomentar todas as medidas que possibilitem ao abandono da causa insurgente. Vale enfatizar que as insurgências podem ser substituídas por outras rapidamente, motivo pelo qual a COIN deve cortar suas fontes de apoio, sobretudo em três aspectos: isolamento físico, por meio da interdição das fronteiras; isolamento econômico, através de ações legais e diplomáticas a nível nacional e internacional, para dificultar o apoio financeiro externo; e o isolamento psicológico, conseguido pelo apoio constante e mútuo de inteligência e de operações de informação.

Preparar-se para uma campanha de longa duração. A COIN exige um compromisso de longa duração, tanto na esfera política, como na militar. O poder político deve estar consciente do “custo humano e econômico” da campanha. A derrota militar dos insurgentes não caracteriza o fim do conflito. Deve-se continuar o

desenvolvimento dos planos políticos, sociais e econômicos, no intuito de garantir a manutenção do apoio da população e de erradicar completamente as causas que motivaram a insurgência.

Estabelecer um ambiente seguro atuando dentro da lei. Toda atividade contrainsurgente deve estar dentro da legalidade. Qualquer ação ilegítima, violação das leis, dos direitos humanos ou o emprego desproporcional ou injustificado da força por qualquer elemento da contrainsurgência prejudica gravemente a consecução dos objetivos da campanha a curto e longo prazo. Sendo assim, deve-se criar, impulsionar, reformar ou consolidar o quanto antes as instituições do governo que sustentem o regime legal, respeitando-se sempre as peculiaridades locais, a fim de não prejudicar a obtenção da legitimidade por parte desses órgãos.

Ceder o quanto antes o protagonismo às forças locais. Isso oferece vantagens claras sob o ponto de vista político, pois reforça as bases do Estado e evita que as forças militares sejam consideradas pela população como tropas de ocupação. O ideal seria que a força de COIN não combatesse diretamente a insurgência, mas que apenas oferecessem o suporte necessário às forças locais (inteligência, apoio logístico, engenharia, saúde, adestramento de quadros etc).

Aprender e adaptar-se rapidamente. Uma força contrainsurgente eficaz é uma organização com capacidade de aprendizagem. Os insurgentes mudam constantemente de táticas e procedimentos e, por essa razão, os contrainsurgentes devem ser dotados de elevada adaptabilidade e destreza na aprendizagem, a fim de se manterem continuamente atualizados quanto ao *modus operandi* da ameaça.

Esses princípios mostram a complexidade das operações de contrainsurgência que, muitas vezes, abrangem situações que contradizem o método cartesiano de solução de problemas militares. Nesse sentido, na tentativa de traduzir essa discrepância com o classicismo do combate convencional, a doutrina militar espanhola, na mesma linha de pensamento adotada por Cohen, Crane, Horvath e Nagl, apresenta alguns paradoxos da contrainsurgência:

- quanto mais se proteja a força, menos segura ela estará;
- quanto mais força se emprega, menos efetiva ela será;
- quanto mais eficaz é uma contrainsurgência, menos força ela empregará e mais riscos terá que assumir;



A baixa qualidade de vida da população do bairro haitiano de Bel Air, na cidade de Porto Príncipe, fator que pode se constituir em causa de um movimento insurgente. (Foto cedida pelo autor)

- ◆ às vezes, a melhor reação é nada fazer;
- ◆ as melhores armas da contrainsurgência não disparam;
- ◆ é preferível o aceitável, feito por uma nação anfitriã, ao melhor, feito pelas forças de uma coalizão;
- ◆ se uma tática funciona esta semana, poderá não funcionar na próxima; se funciona nessa província, poderá não funcionar em outra;
- ◆ o êxito tático não garante nada; e
- ◆ muitas decisões importantes não são tomadas pelos generais²¹.

É lícito afirmar, desse modo, que o entendimento desse problema militar requer dos planejadores um elevado grau de flexibilidade de raciocínio e adaptabilidade, em face das variações bruscas no *modus operandi* da insurgência e no ambiente operacional como um todo²². Do contrário, a obtenção da consciência situacional²³ será prejudicada, afetando

negativamente o processo decisório, motivo pelo qual a inteligência militar deve estar sintonizada com essas especificidades, a fim de se antever a esse tipo de ameaça.

A Inteligência na Contrainsurgência

Como ferramenta de apoio à decisão, a inteligência militar consiste numa atividade de assessoramento permanente ao comandante de qualquer nível. No planejamento das operações militares, a inteligência recorre ao Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas, Inimigo e Considerações Civis (PITCIC), o qual segundo a doutrina espanhola é conhecido como INTE²⁴, cuja metodologia é bastante semelhante à brasileira.

O INTE na COIN se realiza basicamente em três etapas: avaliação do espaço de batalha, avaliação da ameaça e a integração.

PERGUNTAS MAIS FREQUENTES	ASPECTOS A LEVANTAR
Quem são?	- Estudo dos grupos sociais constituintes da sociedade e a relação de grupos insurgentes com organizações religiosas e políticas.
O que pretendem? O que os motiva?	- Levantamento dos objetivos políticos, das ideologias e das reivindicações
Quem os apoia e como?	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o nível global de apoio popular à insurgência em relação ao apoio que possui o governo constituído? - Que tipo de apoio popular os insurgentes possuem (ativo, passivo, interno, externo)? Qual sua importância relativa? - Recebem apoio de algum governo estrangeiro? - São apoiados por organizações não governamentais (ONG), por organizações terroristas internacionais e por organizações criminosas (ORCRIM)? - Que segmentos da sociedade apoiam a insurgência?
Como buscam o apoio popular?	- Persuasão, coação, busca por reações desproporcionais por parte dos contrainsurgentes, apoio externo e busca por motivações de caráter apolítico (delinquência, mercenários etc)
Que atividades realizam?	- Atividades de apoio (logístico, adestramento e recrutamento de insurgentes etc), de manipulação informativa (propaganda), políticas (vínculos com partidos políticos) e violentas (terrorismo, guerrilha, operações militares convencionais)
Como estão organizados?	<ul style="list-style-type: none"> - É uma organização hierárquica? - Está solidamente organizada ou é pouco metódica? - Os membros do movimento são especialistas? - Os líderes exercem um controle centralizado ou incentivam a autonomia (iniciativa) dos integrantes do movimento? - Existem poucos líderes ou existe uma liderança estratificada (descentralizada)? - O movimento possui uma tendência à ação política ou à ação violenta?
Quem os dirige? Quem são os líderes?	- Papel do líder na organização; atividades e filiações (políticas, sociais etc) conhecidas; histórico pessoal; crenças, motivações e ideologia; formação e adestramento; temperamento; importância dentro da organização; popularidade.
Que outros atores intervêm?	- ORCRIM, milícias e organizações paramilitares, ONG, organizações terroristas etc.

Fonte: ESPAÑA, 2008, p. 2-2, tradução nossa

Quadro 1 - Avaliação da Ameaça Insurgente

A avaliação do espaço de batalha é realizada nas seguintes fases: delimitação do espaço de batalha, estudo do terreno, estudo da meteorologia e estudo de outros fatores.

Por sua vez, busca-se com a avaliação da ameaça compreender suas capacidades e vulnerabilidades. Para isso, deve-se responder alguns questionamentos que servem para criar um perfil da ameaça. O Quadro 1 mostra as perguntas mais frequentes para se criar esse perfil.

Após então se proceder ao estudo do movimento insurgente, ocorre a integração, na qual são determinadas as linhas de ação da ameaça. A obtenção dessas linhas de ação se centra em dois níveis de análise: um primeiro nível, em que se verifica a estratégia geral ou a combinação de estratégias que os líderes insurgentes selecionaram para alcançarem seus objetivos; e um segundo nível, no qual se determinam as linhas de ação táticas empregadas para executarem a estratégia delimitada²⁵.

Segundo a doutrina espanhola, por meio de uma análise histórica, podem ser enumerados seis modelos estratégicos adotados pelas insurgências, a saber: conspirativo (controle das estruturas governamentais pela clandestinidade), de inspiração militar (aplicação de força militar convencional ou guerrilheira), urbano (terrorismo urbano prolongado segundo preconiza Marighella), de guerra popular prolongada (maoísta), identitário (conquista de apoio conforme afinidades com a cultura, a religião ou a ideologia da população) e estratégias mistas ou coalizões (adaptadas às situações e conjunturas vividas pelo movimento)²⁶.

Já no que concerne às táticas empregadas, os insurgentes podem operar por intermédio de: emboscadas; assassinatos seletivos; incêndios provocados; artefatos explosivos; armas químicas, biológicas e nucleares; manifestações; desinformação; sequestros; ameaças de bomba; fogos indiretos (morteiros, foguetes); infiltração e subversão; propaganda; ataques a infraestruturas críticas e sabotagens²⁷.

Em suma, o que se observa nos movimentos insurgentes é um *modus operandi* altamente flexível e adaptável a diversas conjunturas, o que os torna uma ameaça de difícil compreensão. Desse modo, para se contrapor a essa característica das insurgências, os analistas de inteligência em todos os níveis devem estar constantemente informados e atualizados, permitindo assim a obtenção de uma adequada consciência situacional e, com isso, de uma melhor compreensão da força oponente.

Considerações Finais

De fato, a conjuntura mundial na atualidade tem se caracterizado por uma preponderância de ameaças assimétricas, o que tem refletido diretamente no *modus operandi* das forças armadas dos Estados-nação. Terrorismo, grupos insurgentes, organizações criminosas, movimentos sociais radicalizados são alguns exemplos dessas ameaças, que possuem caráter transnacional, afetando, com isso, diversos países.

Em que pese o Brasil não estar sendo palco de nenhum conflito, é fundamental que haja uma hipótese de emprego voltada para contrainsurgência, pois a própria projeção do país no cenário internacional pode atrair ameaças alheias ao território nacional. Ademais, o incremento da participação brasileira em missões de paz exige uma preparação nesse sentido, uma vez que os cenários encontrados nessas operações sob a égide da ONU são bastante propícios ao fortalecimento de movimentos insurgentes. Inclusive, muitos destes cenários já contemplam esse tipo de ameaça, como, por exemplo, Congo e Líbano.

Em território nacional, as operações de contrainsurgência são desencadeadas num quadro de grave e iminente instabilidade institucional, com grave comprometimento da ordem interna. Assim, um movimento que se propusesse a tomar o poder, por exemplo, alterando a ordem política vigente (guerra revolucionária), caracterizaria um quadro de não normalidade²⁸, fomentando o desencadeamento desse tipo de operação²⁹.

Dessa forma, guerra revolucionária e insurgência se equivalem, sendo, portanto, os conceitos da doutrina espanhola de contrainsurgência aplicáveis à doutrina brasileira de operações contra forças irregulares.

No tocante à atividade de inteligência, verifica-se que, nesses cenários, a avaliação da ameaça deve ser constante, alinhada com o último fundamento das operações de COIN (aprender e adaptar-se rapidamente), devido ao próprio caráter da ameaça assimétrica. Para tal, a manutenção de uma rede de informações capilarizada em todos os níveis torna-se imprescindível, pois, com isso, se consegue precisão nos dados obtidos. Essa capilaridade é interessante que também seja obtida em nível internacional, dado o caráter transnacional da ameaça.

O que se conclui, portanto, é que a multiplicidade de atores, a instabilidade conjuntural, a proximidade dos níveis decisórios, o elevado fluxo informacional e a ênfase na conquista pelo apoio da população exigem da

inteligência militar na contrainsurgência redes de informações abrangentes, colaboração interagências, entendimento da cultura nativa, ações de busca descentralizadas e focadas na pequena fração e, por fim, flexibilidade de raciocínio dos analistas. Do contrário, o

processo decisório é prejudicado, pois o comandante em qualquer nível não se torna capaz de avaliar corretamente a conjuntura e, principalmente, a ameaça insurgente, comprometendo assim o êxito das operações de contrainsurgência. ■

Referências

1. HOBBS, Thomas. **Leviatã: ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. Tradução de Rosina D'Angina. São Paulo: Martin Claret, 2014.
2. ARON, Raymond. **Paz e guerra entre as nações**. Tradução de Sérgio Bath. Brasília: Editora Universidade de Brasília, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002.
3. BOBBIO, Norberto. **O problema da guerra e as vias da paz**. Tradução de Álvaro Lorenzini. São Paulo: UNESP, 2003.
4. ARON, op. cit., p. 223.
5. BEAUFRE, André. **Introdução à estratégia**. Tradução de Luiz de Alencar Araripe. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1998. 156 p.
6. ARON, op. cit., p. 223.
7. Ibid, p. 224.
8. BOBBIO, op. cit., p. 79.
9. SIMON, Jaime de Montoto y de; PORTUGAL, Jaime de Montoto y Coello de. **História Militar: técnicas, estratégias y batallas**. Madrid: LIBSA, 2013.
10. BEAUFRE, op. cit., p. 121.
11. Em que pese se tratar normalmente de uma forma de combate dos mais débeis militarmente, a insurgência pode ser estabelecida ou financiada por governos cujos exércitos são detentores de um maior poder de combate. É o caso, por exemplo, da crise na Ucrânia, em que o exército russo fornece apoio externo aos insurgentes no leste ucraniano.
12. ESPAÑA. Ejército de Tierra. Mando de adiestramiento y doctrina. **PD3-301: contrainsurgencia**. Granada, 2008.
13. VISACRO, Alessandro. **Guerra irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história**. São Paulo: Contexto, 2009.
14. Ibid.
15. ESPAÑA, op. cit., p. 1-1.
16. Visacro (2009, p. 224) define guerra revolucionária como uma forma peculiar de luta armada que compreende as ações no campo militar de um fenômeno político-social bem mais amplo, de cunho extremista, destinado à conquista do poder, à transformação violenta da ordem vigente e à implantação de um novo sistema calçado em preceitos ideológicos.
17. ESPAÑA, op. cit., p. 1-3.
18. Bastante evidente nos movimentos comunistas e nos atuais grupos jihadistas como a Al Qaeda e o Estado Islâmico, que pretendem, em suas concepções, expandir, além das fronteiras de um país, os ideais por eles preconizados.
19. ESPAÑA, op. cit., p. 1-19.
20. Ibid., p. 2-1.
21. COHEN, E.; CRANE, C.; HORVATH, J.; NAGL, J. Os princípios, imperativos e paradoxos de contra-insurreição. **Military Review**, Fort Leavenworth, p. 69-76, jul-ago. 2006. Edição brasileira.
22. BRASIL. Exército. Estado-Maior. **EB20-MF-10.107: inteligência militar terrestre**. 2. ed. 2015.
23. A consciência situacional é obtida por intermédio da disponibilidade de conhecimentos e da habilidade no trato das informações que, associadas à experiência profissional, às crenças e valores de um indivíduo, o colocam em vantagem operacional em relação ao seu oponente (BRASIL, 2015, p. 2-2).
24. Abreviatura do termo *Integración terreno, enemigo y otros factores*, baseado no processo *Intelligence Preparation of the Battlefield (IPB)* adotado pela doutrina norte-americana e doutrina OTAN.
25. ESPAÑA, op. cit., p. 5-13.
26. Ibid., p. 1-A-1.
27. Ibid. p. 5-14.
28. Atualmente, a situação de não normalidade enseja o desencadeamento de operações para garantia dos poderes constitucionais, as quais ocorrem dentro de um contexto de aplicação de salvaguardas constitucionais, características de um Estado de Exceção (BRASIL, 2017, p. 3-16).
29. BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.223: operações**. 5. ed. Brasília, DF, 2017.

As Ações e Métodos Russos contra os EUA e a OTAN



Maj Collins Devon Cockrell, Exército dos EUA

A Rússia tem tentado derrubar a ordem europeia pós-Guerra Fria com uma agressiva campanha de guerra de informação nos últimos anos — a ponto de o documento *European Command Posture Statement* (“Relatório de Situação do Comando dos EUA para a Europa”, em tradução livre) de 2017 identificar a Rússia como principal ameaça, afirmando que ela “busca enfraquecer o sistema internacional e desacreditar aqueles que o criaram no Ocidente”¹. Em janeiro de 2017, o Alte Esq (Reserva) James Mattis, então nomeado como Secretário de Defesa, declarou que a Rússia era a ameaça número um aos Estados Unidos da América (EUA) e estava empenhada em um contínuo esforço para “romper a aliança do Atlântico Norte”². Em seu discurso em Munique, em 2007, o Presidente Vladimir Putin declarou que a Rússia ia executar uma política externa que não reconheceria mais um sistema unipolar liderado pelos EUA³. Putin afirmou, publicamente, que o Ocidente, especificamente os EUA, estava tentando transformar a Rússia em um fraco Estado “vassalo” e impedindo que ela reivindicasse seu lugar de herdeira do papel de contrapeso da União Soviética no mundo⁴. Pode-se resumir a visão de mundo hiperbólica e agressiva da elite governante russa com os comentários, segundo noticiados, de Andrey Krutskikh, assessor sênior do Presidente Putin, em uma conferência em Moscou, em fevereiro de 2017:

Vocês acham que estamos vivendo em 2016. Não, nós estamos vivendo em 1948. E sabem por quê? Porque, em 1949, a União Soviética conduziu seu primeiro teste com a bomba atômica. E se, até aquele momento, a União Soviética estava tentando

chegar a um acordo com o [Presidente Harry] Truman para proibir as armas nucleares e os norte-americanos não estavam nos levando a sério, em 1949, tudo mudou e eles começaram a falar conosco em pé de igualdade⁵.

Como reflexo direto disso, a Rússia vem intervindo em sistemas políticos por toda a Europa a fim de desestabilizar tanto os Estados democráticos mais recentes quanto os já consolidados. O objetivo declarado de Putin é a restauração da “Grande Rússia”⁶. Este artigo apresenta uma breve visão geral das doutrinas de Operações de Informação (Op Info) dos EUA e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), comparando-as com uma análise atual dos conceitos russos de guerra de informação⁷. Essa visão geral visa a esclarecer o leitor acerca de importantes diferenças

O Maj Collins Devon Cockrell, do Exército dos EUA, é o Oficial de Operações do 7º Grupo de Operações Psicológicas, em Mountain View, na Califórnia. Possui os títulos de mestrado em Ciência Política pela University of Arkansas e mestrado em Arte e Ciência Militar pelo U.S. Army Command and General Staff College, em Fort Leavenworth, no Kansas. Serviu, anteriormente, como coordenador de curso e instrutor do Curso de Qualificação para Oficiais de Operações Psicológicas no John F. Kennedy Special Warfare Center and School, em Fort Bragg, na Carolina do Norte; em missões na Coreia; e em missões no Iraque, como engenheiro, em 2004, e como comandante de destacamento de operações psicológicas, em 2009.

em doutrina, capacidade e propósito, de modo que os atores ocidentais tenham um sólido entendimento, como base para a tomada de decisões.

A doutrina dos EUA define Operações de Informação como “o emprego integrado, durante as operações militares, das capacidades relacionadas à informação [CRI], em conjunto com outras linhas de operações, para influenciar, abalar, corromper ou usurpar o processo decisório dos adversários e potenciais adversários, ao mesmo tempo protegendo o nosso”⁸. Essas CRI incluem as Operações de Apoio à Informação (Op Ap Info) [military information support operations — MISO], Operações Cibernéticas, Guerra Eletrônica (GE), Dissimulação Militar, Operações Civil-Militares e Comunicação Social⁹. Como uma função de coordenação no campo de disseminar e moldar informações, a Op Info é uma parte essencial de todas as operações ofensivas, defensivas e de estabilização. Na doutrina norte-americana, o esforço principal de influenciar os públicos-alvo estrangeiros fica a cargo das forças de Operações Psicológicas (Op Psc) que desempenham as Op Ap Info. Segundo a doutrina, as forças de Op Psc ficam incumbidas de:

elaborar e transmitir mensagens e conceber ações para influenciar grupos estrangeiros específicos e promover temas para mudar as posturas e comportamentos desses grupos. As Op Ap Info também podem degradar o poder de combate do inimigo, reduzir a interferência civil, minimizar os danos colaterais e aumentar o apoio da população às operações¹⁰.

As ações e programas de Op Info dos EUA e do Ocidente para responder às ações russas têm aumentado desde a anexação da Crimeia, tomada da Ucrânia. Os Estados-membros da OTAN reconheceram a crescente ameaça dos esforços russos para influenciar questões políticas internas e exacerbar divisões. Contudo, esses programas ocidentais são de uma ordem inferior à atividade russa, devido ao poder da influência corruptora da Rússia. Uma parte central da estratégia dos EUA e da OTAN consiste no apoio e desenvolvimento de organizações que analisam ameaças na dimensão informacional e fazem recomendações aos governos, forças armadas e coalizões ocidentais. Por exemplo, em 2014, a OTAN aprovou o estabelecimento do Centro de Excelência de Comunicações Estratégicas da OTAN (StratCoE) em

Riga, na Letônia¹¹. Essa organização está encarregada de combater o extremismo violento e a influência hostil, especialmente na área dos Estados Bálticos. Ela produziu uma grande quantidade de análises das atividades russas em todo o continente. Embora não seja uma parte formal da estrutura de comando da OTAN, o StratCoE serve como um tipo de instituição de pesquisa sobre influência para a organização, incumbido de “contribuir para o processo de comunicação da Aliança por meio do fornecimento de análises detalhadas, assessoramento oportuno e apoio prático [...]”¹². Tem como foco entender o extremismo e as influências hostis, assim como apoiar o plano de comunicações estratégicas do Comitê Militar da OTAN e a doutrina da Aliança. Um dos mais notáveis pesquisadores trabalhando para organismos da OTAN, Keir Giles também elaborou análises oficiais da organização, incluindo o documento “Handbook of Russian Information Warfare” (“Guia sobre a Guerra de Informação Russa”, em tradução livre), de 2016¹³. O StratCoE é um efetivo apoio aos membros da OTAN com respeito a questões relacionadas ao extremismo e a ações russas contra a Europa.

A doutrina da OTAN sobre Op Psc se enquadra na doutrina de Op Ap Info dos EUA. Emprega termos semelhantes para conceitos-chave, como *target audience analysis*, ou “análise do público-alvo”, o processo analítico pelo qual se identifica a população ou grupo mais útil para se obter uma mudança comportamental em apoio aos requisitos da missão e contribuir aos objetivos do comandante¹⁴. As limitações à capacidade da OTAN para responder às ações russas não representam uma deficiência doutrinária, e sim o problema de 29 Estados-membros terem de coordenar uma única e oportuna resposta em um ambiente informacional extremamente mutável. Salvo em caso de uma declaração de hostilidades contra membros da OTAN, os processos para ações de Estados-membros por meio dos comitês militares que coordenam as atividades não têm como se equiparar à ação unificada da ditadura russa. Os Estados-membros da OTAN reconheceram a crescente ameaça dos esforços russos para influenciar suas questões políticas internas e exacerbar divisões. Em seu depoimento perante a Comissão de Inteligência do Senado dos EUA, em junho de 2017, Constanze Stelzenmüller, da entidade Brookings Institution, afirmou que o objetivo da guerra de informação russa

é “desestabilizar o projeto europeu de dentro para fora: dismantlar décadas de progresso rumo à construção de uma Europa democrática completa, livre e pacífica”¹⁵. Em abril de 2017, nove Estados-membros da União Europeia e da OTAN concordaram em criar uma organização combinada para a cooperação ativa no “combate à guerra híbrida,” com sede em Helsinque¹⁶. A atual lei National Defense Authorization Act (“Lei de Autorização da Defesa Nacional,” em tradução livre) autoriza um “Fundo de Combate à Influência Russa” de US\$ 80 milhões, para apoiar “organizações da sociedade civil e outras entidades”¹⁷. Houve uma controvérsia após essa ação do Congresso de exigir uma iniciativa específica do governo dos EUA, porque o Departamento de Estado se recusou, até agosto de 2017, a fornecer um plano para empregar as verbas por meio de seu Global Engagement Center¹⁸.

Dessa e de outras formas, os Estados aliados europeus e da OTAN vêm coordenando suas respostas a esse conflito em curso com a Rússia na dimensão informacional. Contudo, as estratégias de coalizões são bem mais difíceis de executar que as de um ator unificado e autoritário como a Rússia. Além disso, o elemento essencial da doutrina de influência e Op Psc dos EUA e da OTAN está centrado na exigência de que as mensagens persuasivas a serem disseminadas se baseiem em informações verdadeiras



A foto da capa da primeira edição da revista *Robotrolling 2017*, do Strategic Communications Centre of Excellence, da OTAN, representa, visualmente, a ascensão da automação nas mídias sociais. O Strategic Communications Centre of Excellence é uma de dezenas de instituições dedicadas à busca e análise de informações para assistir os membros da OTAN em seu complexo processo decisório. (Imagem de *Robotrolling 1* [2017], acesso em 8 set. 2017, <http://www.stratcomcoe.org/robotrolling-20171>.)

para influenciar o público-alvo. Como afirma o manual da OTAN, as “Op Psc devem se basear em informações verdadeiras. A utilização de informações falsas é

contraproducente para a credibilidade e sucesso de longo prazo das Op Psc¹⁹. Isso representa tanto um ponto forte quanto uma limitação. O ponto forte é a credibilidade e o poder que isso transmite, mas a limitação é que a Rússia não tem essas restrições às suas campanhas de influência.

A visão da Rússia sobre esse tipo de guerra é de que ela pode começar antes que hostilidades tenham início. Conforme citado por Keir Giles em sua monografia para o NATO Defense College, “Handbook of Russian Information Warfare”:

Os russos utilizam informações desde um estágio oculto, passando por seis fases de guerra, até o restabelecimento da vitória. O confronto informacional é conduzido em todas as fases, incluindo secretamente, na paz e na guerra. Nossas doutrinas não nos permitem fazer muitas dessas coisas até que o combate, basicamente, comece²⁰.

O Presidente Putin e seus estrategistas militares baseiam suas ações no que, na Rússia, é denominado “guerra de nova geração”. No documento *Doutrina Militar da Federação Russa*, publicado pela primeira vez em 2000, os “russos reconheceram a necessidade de que suas forças armadas operassem no ‘espaço informacional’ e a existência de ‘ameaças informacionais’ diante do Exército russo²¹. Para os EUA e a OTAN, “guerra híbrida”, assim como “guerra de informação”, é o termo mais comumente empregado por analistas militares e civis para descrever as atividades russas. A doutrina dos EUA afirma que “uma *ameaça híbrida* é a combinação diversificada e dinâmica de força regulares, forças irregulares e/ou elementos criminosos: todos unificados para obter efeitos mutuamente benéficos²². Essa definição condiz com a concepção russa de guerra de nova geração. Cabe notar que a visão russa sobre esse tipo de guerra diverge da noção de guerra assimétrica como ferramenta de um oponente intrinsecamente fraco contra um mais forte. A Rússia vira o conceito de ponta-cabeça em relação aos antigos Estados soviéticos. Emprega esses métodos híbridos contra Estados mais fracos ou de poder de combate equivalente para alcançar objetivos da política externa ou militares. Tem como objetivo obter resultados políticos decisivos com pouco ou nenhum poder militar, mas está pronta para empregar a força militar sobrepujante, se necessário²³. Dessa forma, uma Aliança

como a OTAN está em desvantagem, não só porque consiste em uma estrutura de coalizão, mas porque esses métodos híbridos ou assimétricos são mais difíceis de classificar como tendo cruzado o limiar de um verdadeiro “ataque” contra um Estado-membro.

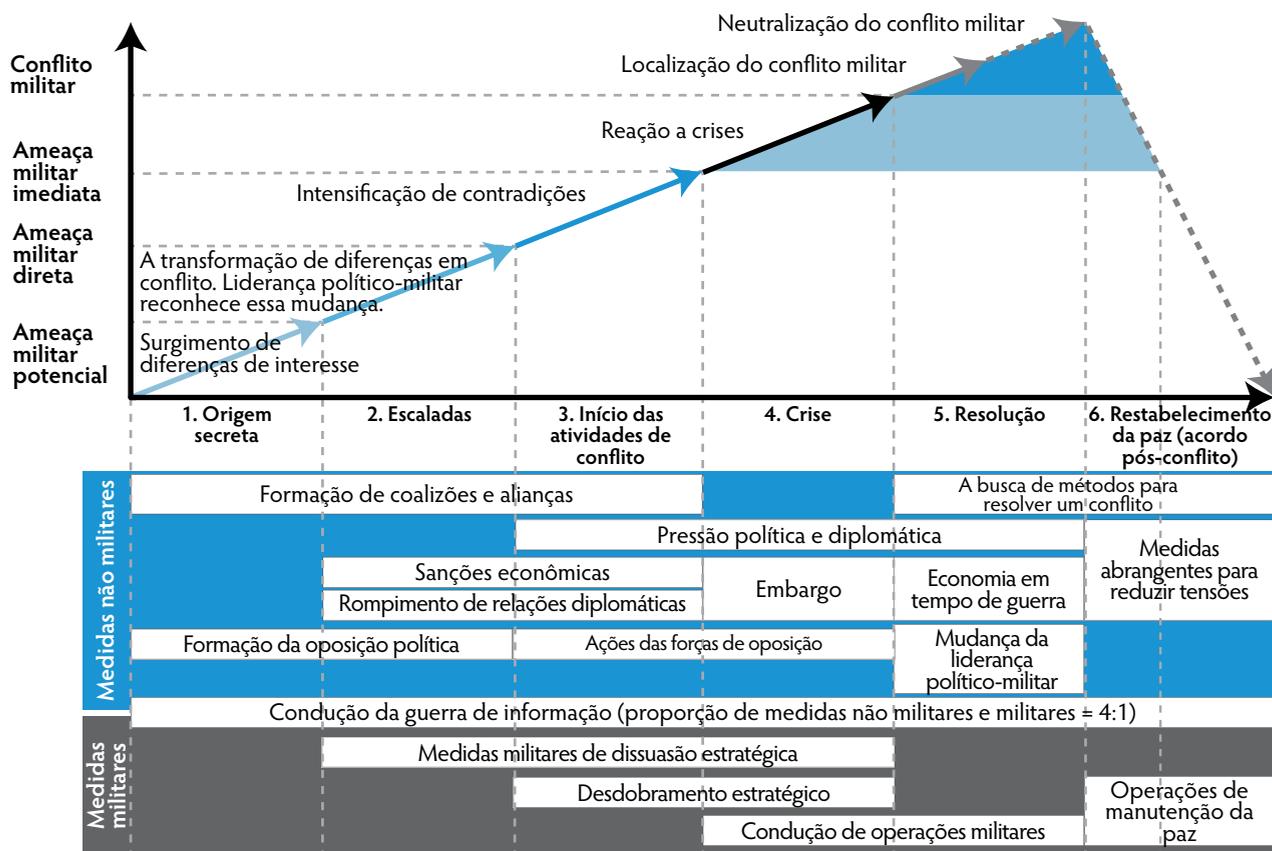
Desde 2012, a estratégia militar da Rússia está centrada na “Doutrina de Gerasimov”, extraída de uma série de discursos e declarações do General Valery Gerasimov, Comandante do Exército Russo. As ideias do General Gerasimov são sua síntese de um tipo de guerra não convencional ou guerra assimétrica. Esse método visa a criar uma “oposição interna” viável dentro de um Estado²⁴. Esse processo faseado da guerra irregular russa, descrito na figura 1, é descrito de modo convincente por Charles K. Bartles, no artigo “Getting Gerasimov Right”, de 2016²⁵. [A versão em português, intitulada “Para Entender Gerasimov”, consta da edição brasileira de março-abril de 2016 da *Military Review* — N. do T.] Também foi citado no documento “*Little Green Men: A Primer on Modern Russian Unconventional Warfare* (“Homenzinhos Verdes’: Fundamentos da Guerra Não Convencional Russa Moderna”, em tradução livre), do Comando de Operações Especiais dos EUA, publicado em 2016²⁶.

Como afirmou Gerasimov:

As próprias “regras da guerra” mudaram. O papel de meios não militares para a consecução de objetivos políticos e estratégicos cresceu, tendo, em muitos casos, ultrapassado o poder da força das armas em termos de sua eficácia²⁷.

A abordagem de Gerasimov quanto à coordenação de ações econômicas, diplomáticas e políticas, aliadas à força militar, assemelha-se ao antigo termo “guerra política” para defini-las. É um termo que surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, mas está sendo usado novamente pela comunidade de operações especiais dos EUA²⁸. A estratégia militar russa prevê ações dirigidas contra países estáveis, que podem ser, então, rapidamente desestabilizados com o emprego de ações não militares²⁹. Os métodos russos se concentram em identificar as fraquezas e divisões internas do Estado visado e em explorá-las para enfraquecer sua sociedade. Essas ações podem incluir o “envolvimento do potencial de protesto da população, Forças de Operações Especiais e medidas secretas militares e de guerra de informação³⁰”.

Principais Fases (Estágios) do Desenvolvimento do Conflito



(Imagem do National Security Analysis Department, "Little Green Men": A Primer on Modern Russian Unconventional Warfare, Ukraine 2013-2014, Assessing Revolutionary and Insurgent Strategies Study [unclassified working draft, Fort Bragg, NC: U.S. Army Special Operations Command], p. 18.)

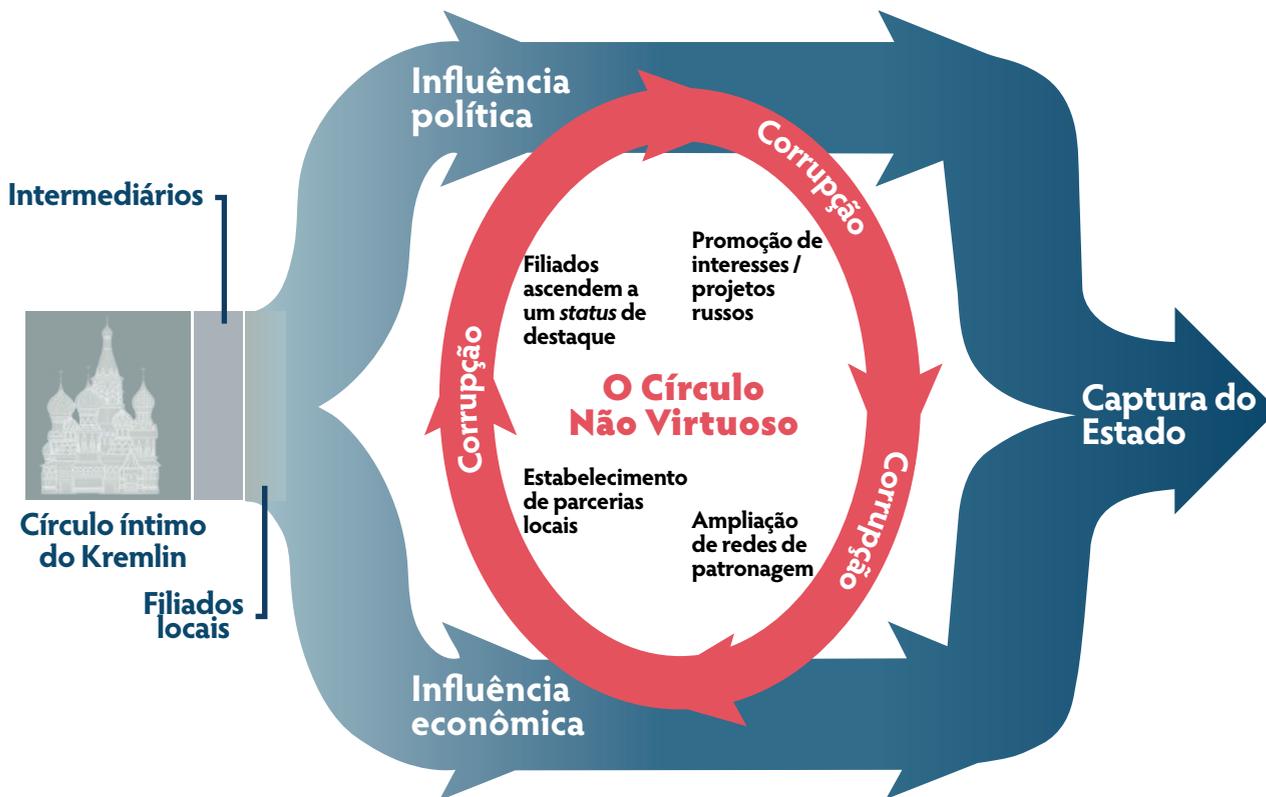
Figura 1 - O Papel de Métodos Não Militares na Resolução de Conflitos entre Estados

Conforme claramente descrito na obra *The Kremlin Playbook: Understanding Russian Influence in Central and Eastern Europe* ("O Manual do Kremlin: Entendendo a Influência Russa na Europa Central e no Leste Europeu", em tradução livre), a influência russa, coordenada por meio de redes criminosas de etnia russa, pode ser usada para aumentar a corrupção de uma sociedade, gerando um efeito semelhante a uma doença incapacitante, em que "a nociva influência russa pode ser comparada a um vírus que ataca as democracias"³¹. A Rússia emprega o poder econômico, canalizado, especificamente, através de vias de corrupção, para influenciar decisores e instituições políticas e econômicas em toda a Europa. O objetivo dessa influência velada dirigida às autoridades eleitas, empresários, organizações da

mídia, partidos e movimentos políticos é "por meio da coação e da corrupção, fazer com que as políticas da região se afastem da integração europeia e se aproximem da Rússia"³². A figura 2, da obra *The Kremlin Playbook*, ilustra esse processo.

As atividades conduzidas pela Rússia em toda a Europa nos últimos cinco anos não são algo novo, mas o emprego inovador de meios tecnológicos para disseminar suas mensagens tornou essas atividades bem mais eficazes do que antes. Os métodos e doutrina de influência russos remontam a antes e durante a Segunda Guerra Mundial:

A teoria russa moderna sobre guerra de informação advém diretamente da *spetspropaganda*, lecionada, pela primeira vez, como uma disciplina do Instituto Militar



(Imagem de Heather Conley, James Mina, Rusland Stefanov e Martin Vladimirov, *The Kremlin Playbook: Understanding Russian Influence in Central and Eastern Europe* [Washington, DC: Center for Strategic & International Studies, 2016], p. 3, acesso em 18 jul. 2017, https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/1601017_Conley_KremlinPlaybook_Web.pdf)

Figura 2 - Canais de Influência Russa

Russo de Idiomas Estrangeiros em 1942, mas com origens profundamente arraigadas na ideologia marxista-leninista³³.

A atual guerra de informação russa é uma atualização bem executada desses métodos mais antigos. Essas táticas mais antigas estão centradas em dois elementos principais: *medidas ativas* e *controle reflexivo*. As medidas ativas incluem esforços para influenciar, enfraquecer, abalar e desacreditar os países visados, suas instituições e organizações não governamentais³⁴. O controle reflexivo se assemelha às descrições do Departamento de Defesa dos EUA para a dissimulação militar e operações psicológicas. Contudo, essa atividade opera sem a exigência de se utilizarem informações verdadeiras. Em *Russian Military Strategy*, o analista de assuntos russos Timothy Thomas cita V. L. Makhnin ao descrever que o controle reflexivo busca manipular e confundir o decisor da organização visada para paralisar a “atividade (criativa) inteligente dos (decisores) do adversário”³⁵. Segundo o “Handbook of Information Warfare” da OTAN, o

controle reflexivo visa a manipular o processo decisório da organização visada “alterando fatores essenciais na percepção que o adversário tem do mundo [...] levando-o a escolher as ações mais vantajosas para os objetivos russos”³⁶. A doutrina russa, conforme expressa pelo Estado-Maior Geral da Rússia, afirma o seguinte:

As guerras serão resolvidas por uma hábil combinação de medidas militares, medidas não militares e medidas especiais não violentas, que serão realizadas por meio de uma variedade de formas e métodos e uma mistura de medidas políticas, econômicas, informacionais, tecnológicas e ambientais, principalmente tirando-se vantagem da superioridade de informações³⁷.

Jolanta Darczewksa, partindo da ótica polonesa, também sustenta que a guerra de informação russa é um retorno às práticas soviéticas:

As premissas doutrinárias sobre a guerra de informação demonstram não tanto uma mudança na teoria sobre sua condução

(as mudanças se referem, principalmente, à forma de sua descrição, e não ao seu conteúdo), e sim um apego a velhos métodos (sabotagem, táticas diversionárias, desinformação, terrorismo estatal, manipulação, propaganda agressiva, exploração do potencial para protesto entre a população local)³⁸.

Os métodos russos da atualidade são bem mais avançados do que os empregados contra a Geórgia em 2008, especialmente envolvendo o emprego seletivo das mídias sociais. Em *Social Media as a Tool of Hybrid Warfare* (“Mídias Sociais como uma Ferramenta de Guerra Híbrida”, em tradução livre), o Centro de Comunicações Estratégicas da OTAN identificou “*trolls* híbridos” que operam “no contexto de um programa político ou militar particular”³⁹. O governo russo utiliza *sites* falsos que parecem ser fontes independentes de informação. Esses *sites* “fantoques” que atuam como agregadores de notícias têm sido especialmente eficazes ao influenciarem públicos fora da Rússia durante operações como as conduzidas na Crimeia. Igor Panarin é um influente teórico sobre a guerra de informação russa e o nacionalismo russo extremo. Em 2014, conforme observado por Darczewska, o Professor Panarin, então docente da Academia Diplomática do Ministério de Relações Exteriores da Federação Russa, descreveu as ações conduzidas contra a Ucrânia durante a anexação da Crimeia como uma “guerra de informação defensiva”, executada como uma campanha planejada e coordenada, aprovada e dirigida pessoalmente por Putin⁴⁰.

Constituindo uma parte importante do movimento nacionalista e um útil recurso para a influência russa, os russos que vivem fora da Rússia propriamente dita têm sido identificados e recrutados como agentes de influência, na qualidade de “compatriotas residentes no exterior”. Considerados pela Rússia como estando legalmente conectados à nação materna, o *status* de compatriota fornece direitos, com exceção da cidadania, aos que se identificam como russos⁴¹. A Rússia usa essa rede de russos étnicos e simpatizantes como uma forma de exercer pressão e influência sobre os Estados visados. Compatriotas criminosos e não criminosos são frequentemente empregados como “grupos representantes” atuando em prol dos interesses russos. Esses indivíduos podem ser usados para dar a impressão de que haja apoio local para as ações russas. Podem servir como testemunhas diretas dos acontecimentos e apoiar

a narrativa de que haja uma ameaça existencial aos russos étnicos nos Estados Bálticos, Ucrânia e Geórgia. Esses grupos “representantes” incluem redes criminosas, organizações fraternas voltadas ao idioma russo, associações da Igreja Ortodoxa Russa e paramilitares como o clube de motoqueiros “Lobos da Noite”⁴².

Em outubro de 2016, a Rússia organizou um violento golpe em Montenegro para impedir a votação da proposta de solicitar entrada na OTAN⁴³. Nos países bálticos, as forças russas empregaram, cuidadosamente, a intimidação e encenaram ações de violência contra a população russa, simultaneamente retratando as tropas desdobradas da OTAN na mídia como estupradores e agitadores. Além disso, as mídias sociais das tropas da OTAN na área de operações foram visadas, com agentes russos ameaçando suas famílias em seu país de origem⁴⁴.

Recentemente, a Rússia empregou ataques contra soldados ucranianos individualmente, com o envio de mensagens de celular durante combates contra a insurgência apoiada pela Rússia nas Províncias do leste da Ucrânia⁴⁵. A eleição presidencial na França, em maio de 2017 assistiu a uma enorme iniciativa russa em prol da candidata da extrema direita, Marine Le Pen, incluindo o apoio financeiro direto na forma de empréstimos de vários milhões de euros ao seu partido, Frente Nacional⁴⁶. A ação nas mídias sociais empregou “*Twitter bots*” russos, ou “amplificadores ativos”, que foram extremamente dinâmicos, disseminando mensagens contra Macron e a favor de Le Pen. Esses *bots* controlados pelos russos redirecionaram seus esforços para as eleições de setembro de 2017, para atacar a Chanceler Angela Merkel e apoiar candidatos alemães de extrema direita, conforme detalhado na pesquisa on-line realizada pelo Digital Forensic Research Lab, do instituto Atlantic Council⁴⁷. Conforme observado também por Stelzenmüller, o equivalente alemão do FBI declarou que os “serviços de Inteligência russos também estão ‘tentando influenciar os decisores e a opinião pública da Alemanha’”⁴⁸. Os métodos russos incluem partidos políticos de extrema direita influenciados pela Rússia, o emprego de russos étnicos na Alemanha como “representantes” e o apoio de amplificadores automáticos de mensagens em múltiplas plataformas midiáticas. Como se pode observar com esse e outros acontecimentos, as técnicas de guerra de informação russas são sofisticadas e multifacetadas⁴⁹.

Este artigo constitui apenas uma breve discussão sobre a doutrina e métodos informacionais russos e ocidentais. Busca introduzir o leitor a um crescente volume de pesquisas de fontes ostensivas que analisam a significativa ameaça de ações russas contra os aliados dos EUA e as partes do tratado. Está claro que as ações e a agressão russa contra os EUA e seus aliados não vão diminuir. As ações russas foram

redirecionadas, com o objetivo de influenciar as eleições alemãs e os membros centro-europeus da OTAN. A Rússia continua a conduzir suas ações sincronizadas por toda a Europa. Instituições mais fortes, campanhas mais agressivas de resposta e melhores ações unificadas em prol dos interesses dos EUA serão essenciais para combater essa agressão russa. ■

Referências

1. "U.S. European Command Posture 2017: Posture Statement of General Curtis M. Scaparroti, Commander, U.S. European Command February 25, 2017", U.S. European Command website, 23 Mar. 2017, acesso em 18 ago. 2017, <http://www.eucom.mil/mission/eucom-2017-posture-statement>.
2. Missy Ryan e Dan Lamothe, "Placing Russia First among Threats, Defense Nominee Warns of Kremlin Attempts to 'Break' NATO", *Washington Post* online, 12 Jan. 2017, acesso em 14 jul. 2017, https://www.washingtonpost.com/world/national-security/senate-set-to-question-trumps-pentagon-pick-veteran-mari-ne-gen-james-mattis/2017/01/11/b3c6946a-d816-11e6-9a-36-1d296534b31e_story.html?utm_term=.824924803d00.
3. Maria Snegovaya, *Putin's Information Warfare in Ukraine: Soviet Origins of Russia's Hybrid Warfare* (Washington, DC: Institute for the Study of War, September 2015), p. 9.
4. Katri Pynnöniemi, "The Metanarratives of Russian Strategic Deception", in *Fog of Falsehood: Russian Strategy of Deception and the Conflict in Ukraine*, FIIA [Finnish Institute of International Affairs] Report 45, eds. Katri Pynnöniemi and András Rác (Helsinki: FIIA, 2016), p. 97.
5. David Ignatius, "Russia's Radical New Strategy for Information Warfare", *Washington Post* online, 18 Jan. 2017, acesso em 13 set. 2017, https://www.washingtonpost.com/blogs/post-partisan/wp/2017/01/18/russias-radical-new-strategy-for-information-warfare/?utm_term=.492f34e18be9.
6. NATO Strategic Communications (StratCom) Centre of Excellence, *Analysis of Russia's Information Campaign against Ukraine: Examining Non-Military Aspects of the Crisis in Ukraine from a Strategic Communications Perspectives* (Riga, Latvia: NATO StratCom Centre of Excellence, 2015), p. 15, acesso em 20 jul. 2017, <http://www.stratcomcoe.org/analysis-russias-information-campaign-against-ukraine>.
7. Este artigo foi adaptado de parte da dissertação do autor para o Mestrado em Arte e Ciência Militar do U.S. Command and General Staff College. Collins D. Cockrell, "Gray Zone Warfare: German and Russian Political Warfare 1935-1939 and 2014" (thesis, Fort Leavenworth, KS: Command and General Staff College, 2017).
8. Joint Publication (JP) 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2014), p. ix.
9. *Ibid.*, II-4. As capacidades relacionadas à informação "são as ferramentas, técnicas ou atividades que afetam qualquer uma das três dimensões do ambiente informacional. Afetam a capacidade do público-alvo para buscar, processar ou disseminar informações antes e após decisões serem feitas. O público-alvo consiste no indivíduo ou grupo selecionado para ser sujeito à influência".
10. JP 3-13.2, *Military Information Support Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 21 Nov. 2014), p. vii. A JP 3-13.2 estava sendo revisada quando da publicação deste artigo.
11. Para obter mais informações sobre o StratCom Centre of Excellence, da OTAN, acesse <http://www.stratcomcoe.org/about-us>.
12. *Ibid.*
13. Keir Giles, "Handbook of Russian Information Warfare" (NATO Defense College Fellowship Monograph Series 9, Rome, Italy: NATO Defense College, Nov. 2016).
14. Allied Joint Publication 3.10.1, *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations* (Brussels: NATO Standardization Office, Sept. 2014), p. 1-3.
15. Constanze Stelzenmüller, "The Impact of Russian Interference on Germany's 2017 Elections", 28 Jun. 2017, acesso em 5 set. 2017, <https://www.brookings.edu/testimonies/the-impact-of-russian-interference-on-germanys-2017-elections/>.
16. "NATO Welcomes Opening of European Centre for Countering Hybrid Threats", NATO website, 11 Apr. 2017, acesso em 14 jul. 2017, http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_143143.htm?utm_source=twitter&utm_medium=press&utm_campaign=20170411-hybrid.
17. "In Massive Spending Bill, U.S. Lawmakers Back Several Measures Targeting Russia" Radio Free Europe/Radio Liberty, 4 May 2017, acesso em 16 ago. 2017, <https://www.rferl.org/a/us-spending-bill-government-running-senate-trump/28468643.html>.
18. Nahal Toosi, "Tillerson Moves toward Accepting Funding for Fighting Russian Propaganda", *Politico* online, 31 Aug. 2017, acesso em 5 set. 2017, <http://www.politico.com/story/2017/08/31/rex-tillerson-funding-russian-propaganda-242224>.
19. Allied Joint Publication 3.10.1, *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations* (Brussels: NATO Standardization Office, Sept. 2014), p. 1-6.
20. Giles, "Handbook of Russian Information Warfare", p. 11.
21. Jolanta Darczewska, "Russia's Armed Forces on the Information War Front: Strategic Documents", OSW [Centre for Eastern Studies] Studies no. 57 (Warsaw, Poland: OSW, June 2016), p. 8. Para conferir a versão em inglês da atual doutrina russa, veja "The Military Doctrine of the Russian Federation Approved by Russian Federation Presidential Edict on 5

February 2010", School of Russian and Asian Studies website, 20 Feb. 2010, acesso em 17 jul. 2017, http://www.sras.org/military_doctrine_russian_federation_2010.

22. Training Circular 7-100, *Hybrid Threat* (Washington, DC: U.S. GPO, November 2010), v.

23. Diego A. Ruiz Palmer, "Back to the Future? Russia's Hybrid Warfare, Revolutions in Military Affairs, and Cold War Comparisons", (Research Paper No. 120, Rome, Italy: NATO Defense College, October 2015), p. 2.

24. National Security Analysis Department, "Little Green Men": A Primer on Modern Russian Unconventional Warfare, Ukraine 2013-2014, Assessing Revolutionary and Insurgent Strategies Study (unclassified working draft, Fort Bragg, NC: U.S. Army Special Operations Command), p. 27. Veja também "SOF Support to Political Warfare White Paper" (Fort Bragg, NC: U.S. Army Special Operations Command, 10 March 2015), p. 201, acesso em 18 jul. 2017, [http://www.soc.mil/swcs/ProjectGray/Support%20to%20Political%20Warfare%20White%20Paper%20v2.3-RMT%20\(10MAR2015\)%20%20%20.pdf](http://www.soc.mil/swcs/ProjectGray/Support%20to%20Political%20Warfare%20White%20Paper%20v2.3-RMT%20(10MAR2015)%20%20%20.pdf).

25. Charles K. Bartles, "Getting Gerasimov Right", *Military Review* 96, no. 1 (January-February 2016), p. 35. [A versão em português, intitulada "Para Entender Gerasimov", consta da edição brasileira de março-abril de 2016 da *Military Review* — N. do T.]

26. National Security Analysis Department, "Little Green Men", p. 27.

27. Valery Gerasimov, "The Value of Science is in the Foresight: New Challenges Demand Rethinking the Forms and Methods of Carrying out Combat Operations", *Military Review* 96, no. 1 (January-February 2016): p. 24. O artigo de Gerasimov foi publicado originalmente em *Military-Industrial Kurier*, 27 fev. 2013. [A versão em português, intitulada "O Valor da Ciência está na Previsão: Novos Desafios Exigem Repensar as Formas e Métodos de Conduzir as Operações de Combate", consta da edição brasileira de março-abril de 2016 da *Military Review* — N. do T.]

28. "SOF Support to Political Warfare White Paper".

29. Jolanta Darczewska, "The Devil is in The Details: Information Warfare in the Light of Russia's Military Doctrine" OSW Point of View no. 50 (Warsaw, Poland: OSW, May 2015), p. 12.

30. Timothy L. Thomas, *Russian Military Strategy: Impacting 21st Century Reform and Geopolitics* (Fort Leavenworth, KS: Foreign Military Studies Office, 2015), p. 238-39.

31. Heather Conley, James Mina, Rusland Stefanov e Martin Vladimov, *The Kremlin Playbook: Understanding Russian Influence in Central and Eastern Europe* (Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, 2016), p. 26.

32. Alina Polyakova, Marlene Laruelle, Stefan Meister e Neil Barnett, *The Kremlin's Trojan Horses*, 3rd ed. (Washington, DC: Dinu Patriciu Eurasia Center, Atlantic Council, November 2016), 4, accessed 17 July 2017, http://www.atlanticcouncil.org/images/publications/The_Kremlins_Trojan_Horses_web_0228_third_edition.pdf.

33. Edward Lucas e Peter Pomeranzen, *Winning the Information War: Techniques and Counter-strategies to Russian Propaganda in*

Central and Eastern Europe (Washington, DC: Center for European Policy Analysis, August 2016), p. 6.

34. Katri Pynnönen, "The Conceptual and Historical Roots of Deception", in *Fog of Falsehood*, p. 38.

35. V. L. Makhnin, "Reflexive Processes in Military Art: The Historico-Gnoseological Aspect", *Voennaya Mysl' (Military Thought)*, No. 1 2013, p. 40, apud Thomas, *Russian Military Strategy*, p. 120.

36. Giles, "Handbook of Russian Information Warfare," 19.

37. Sergey Checkinov e Sergei Bogdanov, "Forecasting the Nature and Content of Wars of the Future: Problems and Assessments", *Voennaya Mysl' (Military Thought)*, no. 10 (2015): p. 44-45, apud Giles, "Handbook of Russian Information Warfare", p. 6.

38. Darczewska, "The Devil is in the Details", p. 12.

39. NATO StratCom Centre of Excellence, *Social Media as a Tool of Hybrid Warfare* (Riga, Latvia: NATO StratCom Centre of Excellence, May 2016), p. 27, acesso em 20 jul. 2017, <http://www.stratcomcoe.org/social-media-tool-hybrid-warfare>.

40. Jolanta Darczewska, "The Anatomy of Russian Information Warfare: The Crimean Operation, A Case Study", OSW Point of View no. 42 (Warsaw, Poland: OSW, May 2014), p. 24.

41. Vera Zakem, Paul Sanders e Daniel Antoun, *Mobilizing Compatriots: Russia's Strategy, Tactics, and Influence in the Former Soviet Union*, CNA [Center for Naval Analyses] Occasional Paper (Arlington, VA: CNA, November 2015), p. 14.

42. Orysia Lutsevych, "Agents of the Russian World: Proxy Groups in the Contested Neighbourhood" (research paper, London: Chatham House, The Royal Institute of International Affairs, April 2016), p. 19.

43. Milena Veselinovic e Darran Simon, "Montenegro: Russia Involved in Attempted Coup", CNN, 21 Feb. 2017, acesso em 17 jul. 2017, <http://www.cnn.com/2017/02/21/europe/montenegro-attempted-coup-accusation/index.html>.

44. Tom Porter, "British Soldiers' Latvia Brawl 'Was Set Up As Part Of Russian Propaganda Sting'", *International Business Times*, 2 Nov. 2016, acesso em 14 jul. 2017, <https://sg.news.yahoo.com/british-soldiers-latvia-brawl-set-104233445.html>.

45. Raphael Satter e Dmytro Vlasov, "Ukrainian Soldiers Bombarded By 'Pinpoint Propaganda' Texts", ABC News, 11 May 2017, acesso em 14 jul. 2017, <http://abcnews.go.com/Technology/wireStory/sinister-text-messages-reveal-high-tech-front-ukraine-47341695>.

46. Gabriel Gatehouse, "Marine Le Pen: Who's Funding France's Far Right?", BBC News, 3 April 2017, acesso em 14 jul. 2017, <http://www.bbc.com/news/world-europe-39478066>.

47. @DFRLab, "The Kremlin's Audience in France: Breaking Down the Amplifiers of Sputnik and RT in French", Atlantic Council's Digital Forensic Research Lab, medium.com, 14 April 2017, acesso em 14 jul. 2017, <https://medium.com/dfrlab/the-kremlins-audience-in-france-884a80515f8b>.

48. Stelzenmüller, "The Impact of Russian Influence on Germany's 2017 Elections".

49. Snegovaya, *Putin's Information Warfare in Ukraine*, p. 20.

As Lições Práticas Aprendidas para Lidar com Líderes Nocivos e Chefes Incompetentes

James W. Shufelt Jr.

Clinton O. Longenecker, PhD



O Exército dos EUA e muitas empresas norte-americanas compartilham um problema comum. Apesar de décadas de atenção e pesquisa, a presença de líderes nocivos ou chefes incompetentes — pessoas com comportamentos de liderança indesejáveis e contraproducentes — continua

a ter um significativo impacto negativo sobre o desempenho individual e organizacional. Vários estudos e artigos militares ao longo das últimas três décadas identificaram isso como um problema e relataram seus efeitos negativos, e pesquisas de opinião do Exército dos EUA documentam que isso permanece um problema.

Estudos semelhantes em locais de trabalho civis mostram dados notavelmente semelhantes.

Independentemente de onde ocorre, os efeitos de curto e longo prazo dessas formas de comportamento de liderança têm efeitos destrutivos e potencialmente desastrosos em uma infinidade de indicadores de desempenho individual e organizacional. Grande parte da resposta das Forças Armadas tem se concentrado nos métodos institucionais para ajudar a identificar, educar e, se justificado, remover líderes que exibem esses tipos de comportamento de má liderança. Pouco, contudo, tem sido feito para focar e melhor compreender os indivíduos submetidos ou vítimas desse tipo de comportamento e prover conselhos práticos e imediatos sobre como melhor controlar essas difíceis situações.

Acreditamos que há lições úteis do meio civil que podem ajudar o pessoal do Exército dos EUA em seus esforços para manter sua eficácia enquanto lidam com um líder ineficaz e/ou nocivo. Ainda, acreditamos que o Exército pode, na realidade, possuir algumas vantagens nesses tipos de situações que podem ajudar a minimizar o impacto negativo de líderes nocivos, incluindo doutrina padrão de liderança, ferramentas úteis de avaliação de liderança e múltiplos métodos de denúncia.

O Exército dos EUA rejeita, veementemente, a liderança nociva em suas muitas formas e tem dedicado uma grande quantidade de tempo e esforço para definir e documentar esse fenômeno de liderança destrutiva. Os atuais manuais de liderança do Exército definem explicitamente e discutem a liderança nociva em numerosos documentos. A Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança no Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*), descreve a liderança nociva e seu impacto negativo sobre organizações de forma bem detalhada:

A liderança nociva é uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que afetam adversamente os subordinados, a organização e o desempenho da missão. ... os líderes nocivos usam continuamente comportamentos disfuncionais para dissimular, intimidar, coagir ou injustamente punir outros para conseguir o que eles querem para si mesmos¹.

A doutrina fundamental do Exército sobre a liderança, o regulamento *As Políticas de Liderança e a Profissão Militar* (AR 600-100, *Army Profession and Leadership Policy*), descreve mais sobre a liderança nociva,

explicando que os “comportamentos contraproducentes precisam ser recorrentes e ter um impacto pernicioso no desempenho da organização ou no bem-estar dos subordinados”². Ainda, indica a responsabilidade do indivíduo de avaliar seu próprio comportamento por meio de programas de autoavaliação, bem como a necessidade de que todos os comandantes aconselhem seus subordinados para evitar ou corrigir a liderança contraproducente. Esse regulamento identifica cinco estilos de liderança destrutivos que, se não mudados, podem resultar na remoção do indivíduo problemático da função de comando e, possivelmente, da profissão militar: o gerente incompetente; o não participante afável; a pessoa motivada de alto desempenho, porém insensível; o agressor nocivo e egocêntrico; e o criminoso³. Além disso, a publicação doutrinária complementar Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADRP 6-22, *Army Leadership*) discute os impactos potenciais da liderança nociva com ainda mais detalhe, observando que “líderes considerados como abusivos ou nocivos ... possuem índices mais elevados de maus-tratos e de má conduta nas suas unidades”⁴.

Como pode ser visto nessa breve análise da doutrina do Exército, os comportamentos da liderança nociva estão bem definidos pela organização. Em 2010, o Exército começou a acompanhar “comportamentos de liderança contraproducentes” por meio da pesquisa de opinião anual Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)⁵. Esses comportamentos têm permanecido em níveis estáveis durante os cinco anos que têm sido monitorados por esse instrumento.

A doutrina atual sobre liderança do Exército entende bem a existência do impacto negativo da liderança nociva nos subordinados: “O uso prolongado de liderança negativa para influenciar subordinados mina a determinação, iniciativa e potencial e destrói a moral da unidade”⁶. Isso é reforçado pelo relatório CASAL, de 2014, que observa que embora os incidentes de comportamentos de liderança contraproducentes sejam relativamente pouco frequentes e tendem a ocorrer nos níveis de subordinação mais baixos, o impacto desses comportamentos pode ser significativo em muitas áreas diferentes, incluindo a motivação dos subordinados, qualidade de trabalho, comprometimento e moral. Os líderes que exibem esses comportamentos são “considerados como ineficazes na construção de confiança e no exercício do Comando de Missão”⁷. Dito isto, a doutrina do Exército

não se concentra muito no que aqueles indivíduos submetidos à liderança nociva devem fazer, além de denunciar, por meio dos canais disponíveis, os comportamentos especialmente inaceitáveis perpetuados pelos seus chefes.

Algumas soluções possíveis disponíveis para os subordinados relacionadas ao assunto de liderança nociva

deste artigo busca melhorar essa situação. Uma pesquisa recente sobre locais de trabalho civis conduzida por um dos autores deste artigo é discutida em termos de conceitos e de emprego imediato para aqueles servidores que buscam mecanismos de enfrentamento para interagir com a má liderança no contexto militar.



“ O uso prolongado de liderança negativa para influenciar os subordinados mina a determinação, a iniciativa e o potencial deles e destrói a moral da unidade.



são abordadas no Relatório Técnico 2011-3 do Centro de Liderança do Exército (Center for Army Leadership [CAL] Technical Report 2011-3), que apresenta as conclusões baseadas nos relatórios do CASAL, de 2009 e 2011, bem como em outras pesquisas de opinião relacionadas e literatura sobre a liderança nociva⁸. O documento do CAL recomenda que subordinados tomem uma variedade de ações individuais, incluindo tirar proveito das ferramentas de avaliação de 360 graus e de outros mecanismos para aprimorar a resiliência individual, aumentar a sensibilidade positiva individual e utilizar comportamentos de adulação⁹.

A melhoria da sensibilidade positiva individual, uma das áreas de ação recomendadas no relatório do CAL, é baseada em conclusões de pesquisas que indicam que os subordinados que possuíam uma reflexão positiva de seu próprio bem-estar, emoções e engajamento pessoal “reportaram menores efeitos negativos provocados por uma supervisão abusiva”¹⁰. A última área, a utilização de comportamentos de adulação baseada na ideia de agradecer ao chefe — tornando-se menos ameaçador e mais agradável —, pode servir para desviar a atenção do chefe para outros indivíduos e, assim, reduzir o estresse no subordinado alvo¹¹.

Todas essas ações visam ajudar o subordinado a melhor lidar com a situação adversa, reduzir sua vulnerabilidade ao líder nocivo e mantê-lo concentrado na missão. As bases teóricas das recomendações no relatório do CAL são sólidas; porém, as recomendações tendem a ser ideias gerais, em vez de uma análise mais detalhada sobre como subordinados podem desenvolver um conjunto de técnicas de comunicação para empregar durante interações com um chefe nocivo ou mau. A próxima seção

A Liderança Nociva no Mundo Civil e as Lições Aprendidas

Técnicas semelhantes de liderança negativa podem ocorrer no mundo empresarial, onde a pressão constante para produzir mais, com mais rapidez e menos custo, frequentemente compele chefes a exercer pressão excessiva e negativa nos seus subordinados para trabalhar mais arduamente, com consequências negativas e, frequentemente, imprevisíveis, para ambos os indivíduos e as organizações. Ao longo de mais de duas décadas, um dos autores deste artigo, o Professor Clinton Longenecker, tem estado ativamente engajado em um programa contínuo de pesquisa para melhor entender por que líderes fracassam, as consequências desses fracassos e o que pessoas precisam fazer quando são subordinadas a um líder nocivo e ineficaz. Essa pesquisa descobriu que as relações de trabalho ruins com chefes tinham um efeito danoso na motivação, vontade de chegar ao trabalho, engajamento e produtividade do subordinado, e quando não resolvido, prejudicava o êxito na carreira do empregado, a longo prazo¹².

Esses resultados consistentes provocaram um estudo complementar para melhor entender o que empregados individualmente podem, e devem, fazer para melhor lidar com chefes que continuamente exibem comportamentos de liderança nociva. Nesse estudo, grupos de discussão estruturados com uma amostra representativa de mais de 300 líderes empresariais foram solicitados a responder à pergunta: “Com base em sua experiência, quais são consideradas as melhores e mais importantes práticas para criar uma relação de trabalho eficaz com seu chefe?”¹³.

Os participantes responderam a essa pergunta individualmente e, depois, foram designados a grupos de discussão de cinco pessoas para compartilhar suas conclusões individuais, discutir a importância de cada uma e chegar a um consenso sobre o que o grupo considerava serem os fatores mais importantes, organizados em ordem de importância. Cada grupo de discussão foi pedido a identificar, no máximo, 10 fatores, que foram depois analisados por conteúdo para identificar a frequência e os pontos comuns entre todos os grupos. Onze conclusões surgiram dessa análise de dados¹⁴. Os seguintes parágrafos discutem essas conclusões principais e sua aplicabilidade aos militares e civis do Exército.

Resultado de Pesquisa #1: Os subordinados precisam aceitar o fato que não podem transformar seu chefe. Um forte consenso entre os participantes do grupo de discussão identificou uma verdade simples: é praticamente impossível para um subordinado transformar seu chefe. Essa observação não é fatalista, mas em vez disso, realista, na qual os participantes da pesquisa concordaram que subordinados precisam ajustar seus próprios comportamentos e adotar novos métodos para interagir e acomodar as falhas e as tendências de “liderança negativa” dos seus superiores.

A lição militar aprendida. Essa lição crítica — o subordinado precisa mudar, não o chefe — é bem aceita dentro do Exército porque reflete a realidade das relações de comando ou de supervisão, tanto por costume quanto por regulamentos. Uma vantagem apresentada pelo Exército é que pessoas são rotineiramente transferidas ou promovidas, levando a mudanças relativamente frequentes na relação chefe-subordinado. Para os civis do Exército, o fator de rotação de pessoal talvez seja menos viável, especialmente na situação onde o líder nocivo é também um civil. Enquanto esperam, as opções mais óbvias do subordinado militar são simples: evitar, desviar, encontrar um escudo ou simplesmente se submeter. Em linguagem militar, isso se chama adotar uma atitude de “engolir o sapo e seguir em frente”, facilitada pelo desenvolvimento de resistência — ou seja, aumentando a tolerância pessoal para esse estilo de liderança.

Se a situação for realmente inaceitável, uma denúncia é o próximo passo lógico. E se uma denúncia não é capaz de melhorar a situação, civis no mundo empresarial ou no serviço governamental sempre têm a opção de simplesmente sair da organização e buscar emprego

em outro local. O Resultado #11 discutirá as opções disponíveis para civis e militares que se encontram nessas situações.

Resultado de Pesquisa #2: Colocar-se no lugar do seu chefe. A grande maioria dos participantes do estudo concorda que é imperativo que eles saibam e entendam as metas de desempenho do seu chefe e o que sua organização precisa e espera que seu chefe realize. É importante entender os desafios e pressões que o chefe encara e como esses fatores podem potencialmente impactar os subordinados e os colegas de trabalho de maneiras poderosas e dinâmicas. Quando é evidente que um chefe tem metas excessivamente agressivas, acúmulo de requerimentos, deficiências de recursos, cronogramas irrealistas ou talvez até seu próprio chefe nocivo, isso pode fazer com que o subordinado esteja mais empático e o coloque em uma posição melhor para oferecer ajuda. A obtenção desse entendimento exige inteligência emocional e maior conhecimento da situação por parte do subordinado. Esse conhecimento pode ser muito útil em ajudar a desenvolver um plano de ação que capacita o subordinado a trabalhar melhor com seu superior.

A lição militar aprendida. Em muitas organizações do Exército, chefes rotineiramente fornecem uma cópia do aconselhamento formal periódico à pessoa sob avaliação, tanto como um modelo como para ajudar

James W. Shufelt Jr.

é professor associado de Desenvolvimento de Liderança Superior no Centro de Liderança Estratégica do U.S. Army War College. É graduado da Academia Militar dos EUA, do U.S. Army Command and General Staff College, da Escola de Estudos Militares Avançados e do Army War College. Serve atualmente como o Diretor do Curso de Líderes Designados, que prepara recém-selecionados sergeants major do Exército para seus postos iniciais em unidades como líderes e conselheiros superiores para os praças.

Clinton O. Longenecker

é professor universitário de distinção e o Diretor do Centro de Liderança e Excelência Organizacional no College of Business and Innovation da University of Toledo, onde tem ensinado por mais de 30 anos. Possui o doutorado em Administração pela Pennsylvania State University. É consultor ativo de administração, educador, autor e orientador executivo, cujos clientes incluem uma gama de empresas da Fortune 500 e de organizações empreendedoras.

todos a entender suas tarefas e responsabilidades para o período de avaliação vigente. Quanto melhor um subordinado entender os deveres e responsabilidades do seu chefe, maior será a probabilidade de que os esforços do subordinado ajudarão diretamente o chefe a atingir suas metas e reduzir, esperançosamente, os fatores estressantes e os aspectos que talvez desencadeiem comportamentos de um chefe opressor. É imperativo que pessoas busquem, de forma proativa, qualquer e toda a informação que lhes ajude a melhor compreender os papéis, metas e responsabilidades do seu subordinado para criar esse entendimento.

Resultado de Pesquisa #3: Ficar em sintonia com seu chefe. Os participantes do estudo deixaram claro que uma vez que sabiam as responsabilidades do seu chefe, era *seu* dever ficar em sintonia com ele e identificar os resultados que precisavam ser atingidos. Quando chefes estão extremamente ocupados, não é incomum encontrar uma “lacuna” entre as expectativas de desempenho e as prioridades entre o chefe e o subordinado. Essa situação de “lacuna” pode ser enfrentada ao garantir que os empregados aproveitem cada oportunidade para analisar e entender suas responsabilidades com seu chefe. Embora as sessões de planejamento de desempenho sejam importantes, estabelecer o hábito regular de criar uma lista dos trabalhos em execução, bem como dos resultados desejados, para compartilhar com o chefe ajuda a mitigar lacunas. Isso deve ser analisado com o chefe para garantir que as tarefas e as ações estejam alinhadas, e que os esforços do subordinado contribuam ao êxito do chefe e ajudem a assegurar que o chefe entenda claramente esse vínculo. Em um lugar de trabalho mais dinâmico, existe uma maior necessidade desse alinhamento ocorrer de forma contínua.

A lição militar aprendida. O alinhamento apropriado de tarefas e responsabilidades entre o supervisor e o subordinado é lógico e coerente com a doutrina do Exército para encaixar a missão da organização e a intenção do comandante dentro daquelas do escalão superior. Os regulamentos do Exército requerem sessões de aconselhamento que se concentram diretamente nas expectativas do comandante e na execução pelo subordinado¹⁵. O desafio é garantir que essas sessões de aconselhamento obrigatórias realmente ocorram, e quando ocorram, sejam executadas de acordo com os padrões e sejam

documentadas com precisão e, quando apropriado, sejam distribuídas a outros líderes que precisam conhecer essa informação.

Resultado de Pesquisa #4: Trabalhar arduamente e entender os pontos fortes e fracos do seu chefe. Os participantes do grupo de discussão deixaram claro que empregados e seus superiores estão vinculados, queiram ou não. Então, é realmente importante para os subordinados prestar muita atenção aos hábitos de trabalho, estilo de liderança e como seu superior opera diariamente. Algumas perguntas investigativas incluem:

- O que motiva seu chefe?
- Quais são suas afinidades e divergências?
- Como é a inteligência emocional do chefe?
- O chefe possui alguns hábitos esquisitos ou idiosincrasias que precisam ser levados em consideração ao trabalhar com ele?
- Que coisas irritam o chefe?

A posse dessas informações deve colocar o subordinado em uma melhor posição para empregar sua própria inteligência emocional para encontrar maneiras mais efetivas de comunicar e interagir diariamente com o chefe. Não há um substituto para descobrir e entender as coisas que irritam e motivam o chefe. A falta de conhecer e entender o chefe nesse aspecto coloca o empregado em desvantagem no desenvolvimento de estratégias que permitirão que o subordinado se oriente aos pontos fortes do chefe e, ao mesmo tempo, lide com suas deficiências.

A lição militar aprendida. O emprego militar dessa conclusão é simples — militares e civis do Exército devem sempre executar algum tipo de coleta de informações estruturada e um processo de análise dos seus supervisores, semelhante ao processo de preparação de Inteligência do campo de batalha, especialmente quando enfrentando um novo chefe¹⁶. Ninguém sugere que cada militar ou civil do governo precisa ser um psicanalista ou psicólogo. Em vez disso, eles precisam pesquisar e, pelo menos, tentar melhor entender os antecedentes, hábitos e características pessoais do seu chefe e como ele prefere acessar e processar informações.

Em muitas maneiras, isso é razoavelmente fácil no Exército — as biografias dos chefes são relativamente disponíveis, especialmente para os chefes de alto escalão, e as redes de comunicações informais entre organizações geralmente podem prover muita informação

adicional sobre como o novo chefe age e o que faz com que ele se sinta satisfeito e, por outro lado, o que faz o contrário. Os assessores principais que trabalham para chefes com um histórico de comportamentos de má liderança têm uma responsabilidade crítica para ajudar outros na organização a melhor entender a personalidade, as expectativas e os métodos de comunicação

plano de ação, para melhorar sua relação de trabalho, a qual o colocará em uma melhor posição para atingir os resultados desejados.

A lição militar aprendida. Para pessoal do Exército, isso é uma progressão lógica do Resultado #4 — uma vez que o subordinado determine como o chefe age, ele precisa tomar o próximo passo e usar



O objetivo é ser o subordinado que recebe as tarefas difíceis, missões urgentes e requisitos altamente visíveis, mesmo se o chefe exibe características de liderança que podem ser consideradas nocivas.



desejados do chefe para melhor adaptar maneiras para que todos os integrantes da equipe possam estabelecer e manter relações de trabalho eficazes com o chefe.

Resultado de Pesquisa #5: Avaliar continuamente a qualidade geral da sua relação atual com seu chefe e conduzir uma análise anual dos Pontos Fortes, Deficiências, Oportunidades e Ameaças Esta conclusão esclarece que é importante que seja uma prática mensal ou trimestral analisar continuamente sua relação de trabalho com seu chefe.

Aqui estão algumas perguntas importantes para orientar essa avaliação:

- O que o chefe faz que ajuda a produtividade e o desempenho dos subordinados?
- O que o chefe faz que prejudica a capacidade do subordinado de atingir os resultados desejados?
- O que, especificamente, representa oportunidades que podem ser usadas para melhorar a qualidade geral da relação de trabalho entre o chefe e subordinado?
- Existem algumas ameaças específicas à relação de trabalho com o chefe que podem criar maior problemas?

As conclusões do grupo de discussão sugerem que pessoas geralmente são ágeis em avaliar suas relações de trabalho com seus colegas e subordinados, mas frequentemente deixam de reconhecer o valor em avaliar sua relação de trabalho com seu chefe. Dedicar tempo para entender o que funciona bem e o que precisa de refinamento é um importante passo tático para identificar as coisas que precisam ser feitas para melhor lidar com o chefe. Essa avaliação irá colocar o subordinado em uma posição melhor para desenvolver uma estratégia, ou

essa informação para desenvolver um plano para manter e melhorar a relação de trabalho. A execução de tal plano com base na avaliação dos próprios pontos fortes e fracos deve ser feita antes das sessões de aconselhamento. As recomendações devem ser um assunto abordado com o chefe de uma maneira judiciosa e cuidadosamente planejada. Em muitos casos, ajudar seu chefe a melhor entender e lidar com os pontos fortes e fracos de suas técnicas de liderança, especialmente como eles podem ser vistos por comandos superiores, pode beneficiar toda a organização.

Resultado de Pesquisa #6: Comunicar-se usando as regras do seu chefe. Os participantes do estudo concluíram que é criticamente importante para os empregados aprenderem como e quando devem se comunicar com seu chefe, para assegurar que ele esteja bem informado. A maioria dos chefes tem um estilo de comunicação preferido, considerando que, para alguns, só eles falam, outros escutam o tempo inteiro e outros preferem ler. Ainda, alguns preferem interações mais frequentes e mais breves, enquanto outro talvez prefiram interações menos frequentes, porém mais prolongadas.

Da mesma forma, a maioria dos chefes tem um canal de comunicação preferido. Pode ser reuniões de equipe, discussões pessoais, e-mail, visitas nas áreas de trabalho ou mesmo o telefone. O ponto importante é que você entenda como interagir proativamente com seu chefe de uma forma que ele prefira e que irá aumentar a probabilidade de interações eficazes. Você pode usar esse entendimento para demonstrar com mais êxito sua iniciativa ao assegurar que o chefe seja informado sobre o status de projetos, medidas

importantes de desempenho e informações que o colocam em uma melhor posição para tomar decisões.

Quando você exibe iniciativa e se esforça para assegurar que o chefe esteja informado, um subproduto natural será um aumento em comunicações bilaterais, que é quase sempre uma coisa muito boa! Embora existam exceções, geralmente não é uma coisa ruim ser suficientemente confiante em perguntar ao seu chefe, “Como vão as coisas com você?” ou “Como foi seu fim de semana?” ou recomendar um bom livro que você leu ou bons filmes que recentemente viu. O fomento de um aspecto pessoal apropriado nas comunicações com seu chefe pode normalizar as comunicações e fazer com que seja mais fácil conversar sobre assuntos importantes do trabalho.

A lição militar aprendida. O pessoal do Exército precisa adaptar suas discussões e interações à personalidade e ao estilo de comunicação preferido do seu chefe militar. Esse é um assunto chave que precisa ser resolvido no início de uma relação de trabalho: Qual é o método de comunicação desejado pelo chefe, com base no assunto discutido? Alguns talvez não queiram que as discussões tornem-se pessoais, acreditando que seja inapropriado ou não profissional, enquanto outros podem ver isso como uma maneira para desviar atenção da discussão de assuntos realmente importantes ou da resolução de assuntos críticos. Novamente, militares têm que usar os resultados da preparação de Inteligência do campo de batalha do seu comandante para descobrir como melhor abordá-lo e criar um ambiente e um método de comunicações que facilitem a discussão útil e positiva, em vez de incitar o chefe a responder de maneira contrária.

Resultado de Pesquisa #7: Ser proativo e manter-se alinhado. Uma prática importante identificada pelos participantes era ser proativo e conduzir sessões regulares de alinhamento com seu chefe para ficar atualizado e manter as linhas de comunicações abertas. As sessões regulares de alinhamento criam uma oportunidade para assegurar que o chefe continue a orientar e fornecer as informações que os subordinados precisam para ser eficazes. Uma das melhores coisas que se pode fazer para melhorar sua relação de trabalho com seu chefe é marcar reuniões regulares para discutir seu desempenho, no que está trabalhando e para solicitar a opinião dele. Muitos chefes não dedicam tempo para proporcionar *feedback* e orientar seus subordinados,

e muitos não se sentem confortáveis fazendo isso. A implementação bem-sucedida da prática de reuniões de alinhamento regulares com seu chefe, uma ou duas vezes por mês, pode fazer maravilhas para manter as linhas de comunicações abertas e normalizar discussões sobre desempenho.

A lição militar aprendida. Esta lição reforça a necessidade de sessões de aconselhamento marcadas regularmente com um chefe militar, por todo o período de avaliação, incluindo a documentação apropriada dos resultados do aconselhamento. Se o chefe não quer fazer isso, apesar de ser previsto, militares e civis devem documentar essa questão e fazer tentativas adicionais para marcar as sessões de aconselhamento requeridas. Os subordinados precisam expressar esses pedidos por sessões de aconselhamento sob o pretexto de melhor apoiar a missão e o desejo do chefe de ter êxito.

Resultado de Pesquisa #8: Estabelecer sua reputação e adquirir a prática de ser contido nas promessas e ultrapassar as expectativas. Os participantes do grupo de discussão discutiram continuamente a importância do desenvolvimento de sua reputação como uma pessoa que sabe como atingir os resultados desejados, da forma correta. É importante perguntar-se, “Pelo que sou conhecido no meu trabalho?” Você é conhecido como uma pessoa cooperativa no trabalho? Tem uma boa atitude? É um ótimo membro de equipe? É um bom comunicador? Tem um elevado nível de desempenho? Saber e compreender como pessoas no seu local de trabalho, incluindo seu chefe, avaliam você é uma parte importante no processo de administrar seu relacionamento com seu chefe.

Uma parte do estabelecimento de uma reputação bem-sucedida é adquirir a prática de ser contido nas promessas feitas e ultrapassar as expectativas. A maioria dos chefes aprecia quando seus subordinados excedem as expectativas, seja o cumprimento do prazo para um projeto importante, a resolução de um problema de cliente ou a consecução de uma meta importante. Você sabe exatamente o que seu chefe espera de você e tem implementado medidas para lidar com essas expectativas? Nosso sucesso de longo prazo na carreira depende do desenvolvimento de um histórico de atingir consistentemente os resultados desejados. Quando você cumpre com o que o seu chefe espera de uma forma constante, isso estabelece a sua reputação como uma pessoa na qual o seu chefe pode confiar.

A lição militar aprendida. O emprego militar dessa lição é simples: um militar ou civil do Exército precisa rapidamente desenvolver e manter uma reputação positiva como um subordinado que é capaz, competente, leal e confiável. O objetivo é ser o subordinado que recebe as tarefas difíceis, missões urgentes e requisitos altamente visíveis, mesmo se o chefe exibe características de liderança que podem ser consideradas nocivas. Sim, os cavalos dianteiros recebem sempre mais trabalho, mas isso é a natureza da profissão militar. A consecução dos resultados desejados para a missão, com oportunidade, pode ter um efeito poderoso na sua relação de trabalho e na sua influência com seu chefe ao mesmo tempo que cria oportunidades de promoção. De muitas formas, essa recomendação é contraintuitiva com um chefe nocivo; em vez de evitá-lo, deve buscar oportunidades para demonstrar seu valor.

Resultado de Pesquisa #9: Ser um solucionador de problemas. O grupo de discussão estabeleceu um argumento convincente da importância de ser um verdadeiro solucionador de problemas, não um criador de problemas, no seu local de trabalho. Eles deram um importante conselho: Nunca identifique um problema ou leve uma queixa ao seu chefe sem ter uma solução viável na mão sobre a qual tenha devidamente ponderado. Se não, será identificado como queixoso ou pessimista. A maioria de nossos chefes, diariamente, carregam um grande número de problemas e assuntos nos seus ombros. Não se surpreenda se não receber um caloroso acolhimento quando se aproximar do seu chefe com mais um problema ou assunto complicado.

Se houver um assunto que precisa levar à sua atenção, utilize seu conhecimento do *modus operandi* do seu chefe para decidir o melhor tempo e lugar para fazer isso. E, ao abordá-lo, assegure-se que você enquadre o assunto adequadamente para fazer que seja mais fácil para seu chefe entender o problema e por que é importante. Depois, use o tempo para oferecer suas opiniões ou suas soluções possíveis para o problema.

Realmente ajudará se você gastou algum tempo para escrever isso em um documento breve e conciso, porque sempre damos mais importância às coisas quando estão por escrito. Isso demonstra ao seu chefe que, qualquer que seja o caso, é um assunto sério, e que você tem investido tempo para iniciar o processo para a resolução dos problemas. Tipicamente, chefes preferem pessoas que lhes ajudam a cumprir

seu trabalho, então isso é uma maneira realmente importante para construir uma melhor relação com seu chefe.

A lição militar aprendida. A resolução efetiva de problemas é a tarefa central da profissão militar. Independentemente se um militar ou civil do Exército gosta de seu chefe ou se o chefe pessoalmente gosta, ou não, de um subordinado, uma forte reputação como um solucionador proativo e efetivo de problemas deve ajudá-lo a ficar em frente ao chefe e reduzir a oportunidade de comportamentos de liderança nociva. É sempre melhor apresentar, de forma proativa, possíveis soluções ao mesmo tempo que os problemas são comunicados ao chefe. Embora o chefe possa rejeitar os conselhos ou recomendações específicas do subordinado, as ações positivas do subordinado demonstram capacidade e determinação para melhorar a organização. Às vezes, isso pode até induzir que o subordinado conclua que o comportamento do chefe é o próprio problema que precisa ser resolvido naquele momento. A importância de se defender, quando justificado, é ressaltado por Michael Useem no seu livro *Leading Up* (“Como Guiar seu Chefe”, em tradução livre):

Por mais irado que seja seu chefe, por mais impiedosa que seja a mensagem, o bem-estar daqueles que dependem de você precisa ser de suma importância. Defender-se contra uma norma vingativa vinda de cima para baixo exige, às vezes, toda a liderança superior que possa angariar, mas quando o propósito é transcendente, o valor da sua intercessão se estende bem além de você¹⁷.

Resultado de Pesquisa #10: Sempre mostre respeito pelo seu chefe, mesmo se ele não merecer. Os participantes do estudo deixaram claro que quando subordinados trabalham para um mau chefe, é importante lembrar-se de que essa má relação não ocorre em um vácuo. Embora outras pessoas talvez não gostem do seu chefe, eles observam você e avaliam como você reage ao seu chefe. É de suma importância sempre mostrar respeito pelo seu chefe e não se engajar em boatos, recriminações, assassinio de caráter ou fazer que seu chefe parece mal pelas costas dele. Muitas pessoas no trabalho têm “vidas duplas” e têm “múltiplas personalidades” quando se trata dos seus chefes. Na cara do chefe são positivos, conformistas, obedientes, prestativos, flexíveis, colaborativos e, até, abertamente respeitosos.

Contudo, por trás dele, podem ser o oposto. Eles podem zombar, ridicularizar ou exibir desprezo e ressentimento aberto contra seu chefe.

Embora entendamos por que pessoas adotem esse comportamento, aqui há algumas advertências. Primeiro, essas coisas nunca ocorrem em um vácuo, já que outras pessoas observam e escutam. Quando notícias de um comportamento mal-educado chega ao chefe, isso pode ser uma catástrofe na carreira do traidor. Segundo, isso demonstra um exemplo terrível e pode ter um efeito desmoralizante em outras pessoas. Finalmente, isso causa, também, que outras pessoas imaginem o que você talvez diga sobre eles quando não estão presentes. Isso realmente prejudica o caráter da pessoa que faz as críticas. Há um princípio simples com respeito a isso: se não tiver algo bom para dizer sobre seu chefe, então provavelmente é melhor ficar com boca fechada.

ou seu trabalho começa a afetar sua saúde, talvez seja a hora para uma mudança. Ou, se seu chefe esteja trazendo para baixo o departamento inteiro devido ao seu mau comportamento e estilo de liderança ineficaz, talvez esteja na hora de tirar a poeira do velho currículo profissional, porque talvez coisas piores estejam a caminho. Ou, se você está consciente de que seu chefe está engajado em atividades inescrupulosas, duvidosas ou ilegais, talvez seja necessário denunciar a situação às autoridades apropriadas e se afastar da situação o mais rápido possível. É preciso utilizar seu melhor juízo, mas compreenda que é importante saber quando sair.

A lição militar aprendida. Essa é uma área onde a esfera militar é fundamentalmente diferente do mundo civil. Cada militar no Exército é um voluntário, servindo por um período específico de serviço. Embora um funcionário civil do Exército talvez tenha a capacidade de



Para a maioria dos subordinados, o empenho para melhorar a relação de trabalho com seu chefe é simplesmente uma boa ideia.



A lição militar aprendida. A eficácia do Exército é vinculada diretamente aos padrões de disciplina e profissionalismo em todas as ações. Os subordinados precisam respeitar a posição do seu chefe, mesmo se não podem respeitar a pessoa devido a suas ações ou comportamentos subjacentes. Não fazer isso prejudica a reputação própria e credibilidade e abre a porta para ações retaliatórias ou disciplinares. Além disso, os problemas de liderança do chefe nunca podem ser uma desculpa para um subordinado fazer menos do que o seu melhor desempenho pessoal nas tarefas recebidas. Essa é uma característica fundamental da profissão militar.

Resultado de Pesquisa #11: Saber quando é a hora de sair. A descoberta final do grupo de discussão volta à primeira descoberta: é importante lembrar que há realmente pouco que se possa fazer para transformar seu chefe. Então, se seu chefe é propenso a estados de espírito vacilantes, ou possui uma personalidade destrutiva, ou é abertamente desrespeitoso aos integrantes de equipe, talvez esteja na hora de sair. Ou, quando se sente estressado e não pode afastar-se ou se sente enjoado quando chega ao trabalho,

voluntariamente largar o trabalho em resposta a um líder nocivo, muitos poucos militares podem fazer isso, mesmo se satisfizerem os requisitos necessários para a reforma, pelo menos sem ter que sofrer repercussões disciplinares significativas. Uma mudança de emprego pode ser um desafio para civis do Exército, devido à rigidez dos processos de contratação, designação e promoção dos funcionários do governo. Por outro lado, o Exército possui, na realidade, algumas grandes vantagens, em comparação com a maioria das empresas civis. O Exército possui uma doutrina comum de liderança que explica claramente os métodos que são apropriados, bem como os que não são. Também tem sistemas comuns de avaliação e de seleção padrão que diretamente impactam na escolha de indivíduos para promoção e posições-chave de chefia. Uma variedade de outras ferramentas de avaliação, incluindo avaliações por colegas e autoavaliações, pode identificar indivíduos que exibem as características de líderes nocivos ou incompetentes. Além disso, quando subordinados no Exército têm líderes questionáveis, há uma multidão de sistemas de denúncia disponíveis que podem usar

para chamar atenção para o problema. Esses incluem a cadeia de comando existente, o inspetor geral, capelães, conselheiros de igualdade de oportunidades de emprego, conselheiros do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Abuso Sexual e outros recursos organizacionais e comunitários.

A Implementação Proativa Beneficia Todos

Quando um subordinado enfrenta um líder nocivo, suas potenciais opções de resposta são muito mais do que apenas sofrer em silêncio ou demitir-se. As conclusões do grupo de discussão apresentadas neste artigo fornecem uma gama de respostas práticas possíveis que, individualmente ou em combinação, podem auxiliar a um subordinado civil ou militar quando deparar-se com o desafio de sofrer sob um chefe nocivo. A implementação proativa dessas lições importantes pode fazer a vida mais simples para militares e civis do Exército, colocando-os em uma melhor posição para atingir os

resultados desejados, que é a base de sucesso na carreira, tanto no mundo empresarial civil quanto no militar. Para a maioria dos subordinados, o empenho para melhorar a relação de trabalho com seu chefe é simplesmente uma boa ideia. Os subordinados precisam chefes efetivos e solidários para ser bem-sucedidos e os chefes precisam de subordinados responsivos e eficazes para ter êxito.

Tanto funcionários civis quanto militares precisam fazer com que seja uma prioridade avaliar suas relações de trabalho e desenvolver planos para que essas relações se tornem melhores, mais fortes e mais produtivas. Suas carreiras e o cumprimento da missão da organização dependem disso. Os profissionais militares orientados para resultados se beneficiam ao ponderar as ramificações dessa pesquisa e buscar áreas específicas de emprego que melhorarão a eficácia e a vitalidade das suas relações de trabalho com todos os chefes com quem servirão ao longo da sua carreira. ■

Referências

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 1 Aug. 2012), p. 3.
2. Army Regulation (AR) 600-100, *Army Profession and Leadership Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 Apr. 2017), parágrafo 1-11d(8).
3. *Ibid.*, p. 9.
4. Army Doctrine Reference Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 1 Aug. 2012), p. 3-6.
5. Ryan Riley et al., *2014 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*, Technical Report 2015-1 (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership [CAL], 2015), p. 56.
6. ADP 6-22, *Army Leadership*, p. 3.
7. Riley et al., *2014 CASAL: Military Leader Findings*, p. 63.
8. John P. Steele, *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions*, Technical Report 2011-3 (Fort Leavenworth, KS: CAL, June 2011), p. 1.
9. *Ibid.*, p. 33.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*, p. 33-34.
12. Clinton O. Longenecker and Laurence S. Fink, "Managing Your Boss in the 21st Century," *Industrial Management* 58, no. 3 (May/June 2016): p. 11.
13. *Ibid.*, p. 13-15.
14. *Ibid.*
15. A orientação sobre o aconselhamento obrigatório para militares e civis do Exército dos EUA é contida no AR 623-3, *Evaluation Reporting System* (Washington, DC: U.S. GPO, 4 Nov. 2015), e no AR 690-400, *Total Army Performance Evaluation System* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 Oct. 1998), respectivamente. O AR 623-3 determina o aconselhamento inicial e subsequente entre os avaliadores e os militares avaliados como um componente do processo de avaliação anual. O AR 690-400 determina pelo menos três sessões anuais de aconselhamento para funcionários civis (avaliação inicial, média e final).
16. A preparação de Inteligência do campo de batalha/espaco de batalha é um processo militar estruturado para uma avaliação sistemática dos efeitos das características do ambiente operacional para missões específicas. As instruções detalhadas sobre esse processo são fornecidas na Army Training Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace* (Washington, DC: U.S. GPO, 10 Nov. 2014) [corresponde ao processo de integração terreno-condições meteorológicas-inimigo-considerações civis (PITCIC) da doutrina militar brasileira — N. do T.]. No contexto deste artigo, o emprego do termo preparação de Inteligência do campo de batalha/espaco de batalha é uma metáfora para um processo estruturado semelhante que funcionários devem usar para aprender tudo que podem sobre as características, competências, comportamentos e métodos preferidos de comunicação do seu chefe.
17. Michael Useem, *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win* (New York: Three Rivers Press, 2001), p. 262.



Quatro *F-15E Strike Eagles*, da Força Aérea dos EUA, pertencentes ao 334º Esquadrão de Avião de Caça, sediado na Base Aérea Seymour Johnson, voam acima da megacidade de Nova York, Set 2017. O grande tamanho e a complexidade de tais megacidades que estão surgindo por todo o mundo representam uma gama de novos problemas para os planejadores militares, especialmente aqueles incumbidos com o estabelecimento de controle por meio da superioridade aérea, em caso de conflito urbano. (Sgt Andrew Lee, Força Aérea dos EUA)

A Cibernética é o Novo Domínio Aéreo

A Superioridade nos Domínios em Megacidades

Maj Austin G. Commons, Exército dos EUA

A guerra é, no seu nível mais fundamental, um empreendimento humano. O conflito violento, em todos os níveis, quase sempre ocorrerá nos espaços onde pessoas vivem e trabalham. Duas tendências globais atuais estão significativamente moldando a dimensão humana do conflito: o movimento de pessoas para as megacidades que possuem mais de 10 milhões de habitantes e a cada vez mais interconexão entre populações e infraestrutura. Já em 2014, havia 28 megacidades por todo o mundo e projeta-se que esse número atingirá 41, antes do ano 2030¹. Além disso, a explosão global no acesso ao celular e à internet tem resultado em cidades e populações que são densamente interconectadas.

As megacidades modernas são os ambientes mais complexos no mundo atual, com a cidade funcionando como um ecossistema complexo e intrincado. A megacidade é um ambiente operacional singular porque estratifica três elementos: amplos espaços; terreno físico complexo e restritivo; e densas aglomerações humanas. Esse ambiente cria grande atrito através de todos os domínios (terrestre, marítimo, aéreo, espacial e ciberespaço), proporcionando bastante oportunidades para os adversários negarem liberdade de ação às forças dos EUA. O Gen Ex Mark Milley, Comandante do Exército dos EUA, ressaltou a importância desse problema ao recomendar o desenvolvimento de

conceitos de combate nas megacidades². A doutrina conjunta atual das Forças Armadas dos EUA é insuficiente para lidar com esse tipo de conflito.

Desde a Segunda Guerra Mundial, a doutrina conjunta tem priorizado a obtenção da superioridade aérea como um pré-requisito para manter a liberdade de ação nos outros domínios³. As megacidades, no entanto, com seus prédios altos, espaços subterrâneos e ruas estreitas e lotadas oferecem uma grande

proteção contra a observação aérea e o apoio de fogo aéreo aproximado. Felizmente, um novo domínio — o ciberespaço e o espectro eletromagnético — tem surgido como o meio preeminente para entender e moldar ações nos outros quatro domínios. Para que a força conjunta possa conquistar, manter e explorar a iniciativa em um ambiente de megacidade, o comandante da força-tarefa conjunta precisa priorizar a superioridade no ciberespaço, em vez da superioridade aérea, como um pré-requisito operacional.

Pode-se argumentar que a recente década de experiência lutando em cidades iraquianas como Bagdá, Fallujah e Mosul proporciona às Forças Armadas dos EUA uma base conceitual e doutrinária sólida sobre o combate urbano, que é aplicável em uma escala maior para o problema das megacidades. A Publicação Doutrinária Conjunta 3-06, *Operações Urbanas Conjuntas* (JP 3-06, *Joint Urban Operations*) passou por uma revisão significativa em 2009, com atualizações feitas em todas as funções de combate conjuntas⁴. Essas atualizações abordam extensivamente os problemas inerentes aos ambientes urbanos modernos, citando as lições aprendidas em conflitos recentes, como a Operação *Iraqi Freedom*. A JP 3-06 fornece uma descrição precisa dos desafios enfrentados em ambientes urbanos e estabelece nove princípios fundamentais para a condução de operações urbanas:

- ◆ Realizar uma avaliação sistemática.
- ◆ Integrar todas as ações dentro do contexto de uma grande operação ou campanha geral.
- ◆ Aprender e adaptar-se.
- ◆ Isolar seletivamente as partes principais do ambiente urbano.
- ◆ Empregar uma força altamente seletiva, destrutiva ou incapacitante para interromper a capacidade do adversário de buscar seus objetivos.
- ◆ Estabelecer e ampliar o controle e a proteção sobre setores e subsistemas urbanos.
- ◆ Persuadir governos municipais, grupos e segmentos da população a cooperar com as operações da força conjunta.
- ◆ Proporcionar apoio essencial ao ambiente urbano para sustentá-lo durante as provações consequentes das operações de combate e para melhorar sua capacidade para sobreviver.
- ◆ Apoiar melhorias às instituições e infraestrutura urbanas⁵.

O Maj Austin G.

Commons, Exército dos

EUA, é estudante no Naval War College dos EUA em Newport, Rhode Island. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, em West Point, Nova York. Durante sua carreira, ele desempenhou funções operacionais com a 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo), a 1ª Divisão de Cavalaria e o 75º Regimento de *Rangers* (Comandos). Ele participou das operações *Iraqi Freedom* e *New Dawn*, no Iraque, e das operações *Enduring Freedom* e *Freedom's Sentinel*, no Afeganistão.

Esses princípios são, objetivamente, sólidos e refletem anos de experiência no Iraque e em outros conflitos urbanos. Contudo, embora esse modelo talvez seja adequado para cidades menores, as características singularmente estratificadas da megacidade fazem com que o enquadramento doutrinário atual seja insuficiente para vencer nesse ambiente. Este artigo descreve as deficiências da doutrina conjunta atual quando aplicada ao ambiente da megacidade e demonstra como a superioridade no ciberespaço pode ajudar a força conjunta a superar essas desvantagens.

O Problema da Megacidade: A Doutrina Inadequada

A doutrina atual de operações urbanas é insuficiente para orientar as operações militares em uma megacidade devido aos problemas únicos apresentados pela sua combinação estratificada de tamanho, densidade e complexidade. Como observado anteriormente, a doutrina de operações urbanas conjuntas prescreve nove princípios fundamentais para comandantes e estados-maiores. Todos esses são essenciais para vencer uma luta urbana, e todos exigem bastante liberdade de ação para execução eficiente — fazendo com que esses princípios sejam especialmente difíceis de empregar no combate nas megacidades. Dois dos princípios mais difíceis de aplicar nesse ambiente são isolar seletivamente as partes principais do ambiente urbano e empregar

congestionado. A Força-Tarefa *Ranger* passou por isso em Mogadíchio, Somália, em 1993, quando foi sufocada fisicamente pelas multidões e pelo congestionamento em uma cidade relativamente pequena, que hoje possui uma população de “apenas” 2,1 milhões de pessoas⁶. No nível operacional, isolamento significa “impedir o acesso às funções de combate necessárias para o adversário ser eficaz”, o que a doutrina atual de operações urbanas descreve como essencial para sucesso⁷.

Contudo, mesmo se o acidente capital visado para o isolamento for relativamente pequeno, os elementos de manobra precisarão, frequentemente, deslocar-se uma distância considerável para atingi-lo. Os quarteirões lotados conectados por ruas estreitas e congestionadas podem fazer com que seja quase impossível para unidades terrestres manobrem em uma área que precisa ser isolada fisicamente. A conversão do exemplo de Mogadíchio para uma megacidade muito maior demonstra quão fácil uma pequena unidade de combate, como a Força-Tarefa *Ranger*, pode ser envolvida por uma grande população urbana⁸. O número de tropas terrestres necessário para manobrar e isolar o acidente capital talvez seja indisponível ou politicamente indesejável. Além disso, o ato de se deslocar para os objetivos e para o acidente capital é apenas parte do problema representado pelo combate em uma megacidade.

O isolamento físico de um acidente capital no ambiente da megacidade é, também, impraticável devido

“ ... em qualquer cidade onde o governo legítimo é ineficaz e incapaz de proporcionar os serviços básicos, as redes criminosas e outras redes não oficiais são, inevitavelmente, rápidas em preencher essa lacuna e, assim, exercer bastante influência e controle sobre a população. ”

uma força altamente seletiva para neutralizar o adversário. O elevado grau de complexidade apresentado por esse ambiente proporciona ao adversário uma miríade de oportunidades para negar e diminuir a liberdade de ação do comandante de uma força conjunta.

O isolamento de um acidente capital é frequentemente impraticável nas megacidades devido às grandes distâncias físicas pelas quais um elemento de manobra precisa passar em um ambiente altamente

ao requisito de controlar as linhas de comunicação que fornecem pessoal, material bélico e informações à força adversária. Durante o ataque terrorista de 2008, em Mumbai, na Índia, pelo grupo extremista paquistanês Lashkar-e-Tayyiba, dez terroristas infiltraram-se na cidade pelo mar e deslocaram-se aos seus alvos usando táxi, trem e a pé⁹. Além dessas linhas de comunicação físicas, os atacantes e seus comandantes em Karachi dependiam excessivamente da infraestrutura digital

da cidade para controlar e coordenar suas ações, sem a qual eles não teriam sido capazes de infligir nem de longe os mesmos danos¹⁰. Esse exemplo caracteriza uma rede de linhas de comunicação que são demasiadamente complexas para serem controladas fisicamente por uma força conjunta. O ambiente da megacidade, com sua extrema densidade demográfica, sua infraestrutura de transporte altamente interconectada e suas redes criminosas, pesa consideravelmente na balança contra a tentativa de qualquer força de segurança de isolar e controlar um acidente capital. Mesmo com tropas totalizando dezenas de milhares, o controle físico de uma área urbana habitada por dezenas de milhões de pessoas inverte as proporções de forças recomendadas na doutrina¹¹. Além disso, o controle físico de uma área de conflito exige, frequentemente, o emprego de força letal — uma outra máxima da doutrina urbana.

O emprego de uma força destrutiva ou incapacitante para neutralizar um adversário é extremamente difícil em uma megacidade, não apenas devido às preocupações colaterais, mas também em virtude da complexidade do ecossistema da megacidade no qual operam as redes inimigas. Em uma megacidade como Karachi, com uma população de 27,5 milhões de pessoas, grupos de adversários potenciais se misturam facilmente em uma teia complexa de redes ilícitas, com a cooperação originada com mais frequência da conveniência e do ganho financeiro do que de uma ideologia compartilhada. Os integrantes de grupos extremistas, como o Talibã paquistanês, o Talibã afegão e Lashkar-e-Tayyiba, contam com uma relação simbiótica com as organizações criminosas armadas que fornecem sua própria forma de segurança e governança às favelas precariamente governadas de Karachi. Além disso, Karachi é uma cidade portuária agitada por onde passam grandes quantidades de produtos de comércio internacional; é o equivalente paquistanês de Nova York, Chicago ou Los Angeles¹². As empresas de transporte naval e de caminhões em Karachi empregam um número significativo de radicais e de outros homens jovens suscetíveis ao recrutamento criminoso ou extremista¹³. Essa base industrial é, também, uma fonte primordial de arrecadação de fundos para o Talibã paquistanês e outros grupos extremistas por meio de extorsão e de outras atividades criminosas¹⁴. A doutrina sobre operações urbanas específica que a força destrutiva precisa ser altamente seletiva, minimizando o impacto

no maior ambiente urbano¹⁵. No entanto, em qualquer cidade onde o governo legítimo é ineficaz e incapaz de proporcionar os serviços básicos, as redes criminosas e outras redes não oficiais são, inevitavelmente, rápidas em preencher essa lacuna e, assim, exercer bastante influência e controle sobre a população¹⁶. Infelizmente, presumindo que a força conjunta possa identificar e coibir essas redes onde existem, o emprego da força letal contra esses grupos adversários interconectados terá, inevitavelmente, um significativo impacto negativo no ambiente e na população circunvizinha. Isso decorre do fato de que a aplicação de uma força letal contra qualquer grupo inimigo ou sua base de apoio em uma megacidade como Karachi tem o potencial de causar grandes interrupções nos serviços básicos. Da mesma forma, pode-se esperar que interrupções semelhantes no comércio regional e internacional resultantes da força letal provoquem os mesmos efeitos, que atingiriam bem além da área de operações imediata de uma força-tarefa conjunta.

Um Conceito para a Superioridade no Ciberespaço

Embora o emprego da doutrina sobre as operações urbanas conjuntas em combates nas megacidades seja extremamente problemático, os comandantes das forças-tarefa conjuntas podem mitigar esses problemas ao priorizar a conquista da superioridade no ciberespaço e no espectro eletromagnético, para que tenham liberdade de ação em todos os outros domínios físicos. Para explorar essas opções, é necessário estabelecer um conceito de como se caracterizaria a superioridade no ciberespaço na prática. Esse conceito seria muito semelhante ao conceito de superioridade aérea, há muito considerada um pré-requisito para a liberdade de ação nos outros domínios. A Publicação Doutrinária Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas* (JP 3-0, *Joint Operations*), observa que “o controle do espaço aéreo é um pré-requisito para o êxito das operações ou das campanhas modernas” porque previne que os meios aéreos inimigos interfiram nas operações em outros domínios “assim facilitando a liberdade de ação”¹⁷. No entanto, como discutido anteriormente, a complexidade do terreno físico e humano em uma megacidade pode significativamente diminuir as vantagens obtidas pela superioridade aérea. Para mitigar isso, a superioridade no domínio do ciberespaço pode estabelecer as

condições para a liberdade de ação amiga nos outros domínios. Conceitualmente, para que uma força-tarefa conjunta obtenha a superioridade no ciberespaço em uma megacidade, precisa ser capaz de monitorar e coletar a preponderância do tráfego de comunicações digitais na área de operações, acessar livremente as redes digitais do adversário e da nação anfitriã e defender redes amigas contra interferência de adversários ou terceiros.

A doutrina conjunta atual define a superioridade no ciberespaço como “o grau de domínio do ciberespaço por uma força que permite a condução segura e confiável das operações por essa força, e outras forças terrestres, aéreas, marítimas e espaciais em um dado tempo e lugar sem interferência impeditiva provinda de um adversário.” Tal definição repete, quase palavra por palavra, a definição doutrinária da superioridade aérea¹⁸. Não obstante, esse conceito vai além disso, estabelecendo um conjunto de condições físicas que podem ajudar uma força conjunta a avaliar seu grau de superioridade no ciberespaço.

A capacidade de monitorar e coletar comunicações digitais em uma área de operações em uma megacidade é essencial para obter a superioridade no ciberespaço. A incapacidade de ver o que passa pelo terreno digital é semelhante à incapacidade de conduzir observação aérea em uma área de operações física. A obtenção disso exigirá acesso à infraestrutura de comunicações digitais da cidade, incluindo redes celulares e ligações à internet. Exemplos de sistemas que são capazes de fazer isso já existem.

Desde 2007, a Agência de Segurança Nacional (*National Security Agency — NSA*) tem mantido um sistema, conhecido como Prism, que coleta o tráfego de comunicações de uma longa lista de importantes empresas provedoras da internet baseadas nos EUA, como Google, Yahoo e Facebook. Essas empresas representam uma grande parte do tráfego global da internet, e programas como o Prism proporcionam pontos de acesso valiosos ao terreno cibernético das megacidades por todo o mundo¹⁹. Da mesma forma, a NSA tem acesso a redes celulares por todo o mundo, muitas das quais são propriedades de empresas baseadas nos EUA, por meio de acordos anteriores²⁰. Esses acordos com fornecedores de internet com e sem fios abrangem a grande maioria das comunicações digitais em qualquer megacidade. O restante do “terreno” cibernético que é inacessível por

meio de acordos existentes precisará ser acessado clandestinamente, por meio de uma miríade de ferramentas de *hacking* na NSA e no Comando Cibernético dos EUA. A obtenção de acesso a essas redes de comunicações negadas é um componente essencial para conseguir a superioridade do ciberespaço durante um conflito.

As redes de comunicações digitais que a força conjunta não pode acessar fornecem liberdade de ação ao adversário em uma megacidade, ao mesmo tempo que, também, proporciona oportunidades para ele impedir a liberdade de ação dos EUA. Essas podem ser redes pertencentes a insurgentes ou organizações criminosas, ou uma rede de comunicações controlada pelo governo de um estado-nação hostil. Na analogia com a superioridade aérea, o equivalente seria uma parte da área de operações que são cobertas por sistemas de defesa antiaérea e, assim, inacessível para as forças amigas sob a doutrina atual.

A revolução líbia, de 2011, proporciona um exemplo do impacto de ciberespaço negado quando grupos insurgentes utilizaram ferramentas disponíveis no mercado para criar suas próprias redes de comunicações digitais para desbordar a repressão da internet feita pelo regime de Muammar Gaddafi. Ao estabelecer essas redes independentemente da estrutura de comunicações digitais existentes na Líbia, os grupos revolucionários conseguiram obter financiamento, influenciar a opinião internacional, transmitir informações sobre alvos aos centros de Inteligência da OTAN e evitar as capacidades de espionagem digital do regime²¹.

Embora o regime Gaddafi talvez não seja um exemplo de comportamento moral, sua situação militar por toda a revolução ressaltou que a capacidade de acessar as redes do adversário é um componente essencial para conseguir a superioridade no ciberespaço durante conflitos modernos. Embora o regime tivesse reconhecido essa necessidade vital e conseguido sucesso limitado em *hackear* as chamadas de Skype e outras comunicações digitais circulando por meio das redes insurgentes, seus esforços chegaram demasiadamente tarde e em quantidade insuficiente para lidar com o apoio proporcionado pela OTAN para os grupos revolucionários²². Independente disso, o exemplo da Líbia demonstra que sem acesso às redes inimigas, a força conjunta não pode obter superioridade e liberdade de ação no ciberespaço porque o terreno cibernético negado proporcionará a um dado adversário um meio para obstruir as funções

de combate conjuntas dos EUA ao mesmo tempo que capacita as suas próprias.

Entendendo a Megacidade por meio de Megadados

Um segundo fator principal na dominância do ciberespaço será a vantagem relativa obtida pela eficácia das técnicas de coleta de dados. Uma técnica emergente que exercerá um papel cada vez mais importante é a coleta de megadados, já que é quase impossível para uma força-tarefa conjunta avaliar e entender efetivamente o ecossistema complexo da megacidade sem depender de enormes quantidades de coleta e análise de dados digitais. Segundo a doutrina atual, a condução de uma avaliação sistemática do ambiente urbano é o primeiro princípio fundamental das operações urbanas. A doutrina declara que um entendimento do ambiente urbano é a base para o planejamento e a execução de operações dentro dele²³. A avaliação e o entendimento de uma megacidade de forma abrangente e eficaz por meio do uso de métodos e ferramentas estabelecidos é uma tarefa extremamente intimidante. No



Integrantes da Força-Tarefa *Ranger* se abrigam ao lado de prédios perto do local de acidente de um helicóptero, em Mogadíscio, Somália, 3 Out 93. Essa foi a única foto liberada do campo de batalha durante o combate. (Exército dos EUA)

A Força-Tarefa *Ranger* e a Batalha de Mogadíscio

Entre 3 e 4 de outubro de 1993, uma força-tarefa conjunta de operações especiais combateu uma longa batalha pelas ruas densamente povoadas de Mogadíscio, Somália, depois que sua missão de capturar importantes integrantes da milícia liderada por Mohamed Farrah Aidid encontrou forte resistência e uma parte da força-tarefa ficou imobilizada no centro da cidade. As lições aprendidas pela Força-Tarefa *Ranger* pressagiam até maiores desafios no futuro para as forças dos EUA que encaram a perspectiva de combate em ambientes urbanos e megacidades.

A Força-Tarefa *Ranger* incluía unidades do 3º Batalhão de *Rangers* (Comandos), do 1º Destacamento Operacional-Delta das Forças Especiais, do 160º Regimento de Operações Especiais Aéreas e outros elementos de operações especiais da Força Aérea e da Marinha. Ela recebeu a missão de capturar Aidid e desmontar sua organização, a Aliança Nacional Somali. Em 3 de outubro, ela enviou uma força de 19 aeronaves, 12 veículos e 160 militares para prender dois comandantes de alto nível da organização Aidid.

A missão começou bem, com a rápida captura dos dois chefes da milícia, embora um soldado *ranger* tenha se ferido durante uma queda do helicóptero, enquanto realizava um "fast-roping" (descida rápida de corda). Contudo, uma grande multidão composta por milícia armada e civis, incluindo mulheres e crianças, convergiram rapidamente para o local, congestionando as ruas e bloqueando a extração do militar ferido e dos dois milicianos por meio de um comboio terrestre. A situação se degenerou ainda mais após dois helicópteros terem sido abatidos por granadas de lança-rojão. A força-tarefa foi compelida a defender a si mesmos e aos tripulantes sobreviventes do helicóptero no local da queda, durante a noite inteira.

Depois de uma noite repelindo ataques de somalianos, o grupo conseguiu escapar com a ajuda de um comboio de resgate composto pela 10ª Divisão de Montanha e por forças malaias e paquistanesas. No final, 18 integrantes da força-tarefa morreram e mais 84 foram feridos; um soldado malaio foi morto e 10 feridos; e dois militares paquistaneses foram feridos. As estimativas das baixas somalianas variam de 300 a 500 mortos e 700 feridos¹.

Desde então, as forças dos EUA têm lutado batalhas significativas em áreas urbanas do Iraque e do Afeganistão, reforçando e acrescentando novos ensinamentos às lições aprendidas na Somália relacionadas com o combate urbano. Essas lições devem ser adaptadas e empregadas para prepararem as forças dos EUA para combates futuros em múltiplos domínios, nas megacidades.

Observação

entanto, megadados — a capacidade de coletar, analisar e correlacionar enormes quantidades de informações em maneiras inovadoras para produzir discernimentos úteis — pode prover às forças-tarefa conjuntas um conjunto de ferramentas vital para entender o ambiente da megacidade²⁴. Por exemplo, o governo da Cidade de Nova York estabeleceu uma força-tarefa de análise de dados, em 2009, para determinar como usar os grandes centros de armazenamento de dados da cidade para melhorar a eficácia da administração municipal. Essa força-tarefa coletou e analisou informações que variam desde registros fiscais a reclamações sobre roedores para mais eficientemente tratar com as práticas de habitação ilegal e melhorar a segurança pública²⁵. Os dados usados pela força-tarefa já existiam em uma ampla variedade de bancos de dados municipais — simplesmente precisavam ser agregados, correlacionados e, depois disso, analisados para produzir discernimentos úteis. Da mesma forma, no ambiente urbano atual, a grande maioria de indivíduos e instituições é conectada por meio de redes de comunicações digitais, proporcionando uma profusão de dados que permitem um melhor entendimento do ambiente.

Semelhante à força-tarefa analítica da Cidade de Nova York, uma força militar, operando em um ambiente de megacidade e usando megadados, pode coletar e analisar enormes quantidades de dados digitais gerados diariamente. Essa capacidade ainda nascente, que é referenciada na comunidade de Inteligência militar como a exploração de redes de computadores (*computer network exploitation* — CNE), pode fornecer uma ferramenta essencial para entender melhor o ecossistema sociopolítico e econômico da megacidade. Atualmente, redes móveis de banda larga (“terceira geração” [3G] e acima) atingem 84% da população global e as subscrições de banda larga móvel estão crescendo a taxas de dois dígitos ao ano nos países em desenvolvimento²⁶. Considerando que indivíduos utilizam redes móveis de banda larga para uma ampla variedade de atividades — incluindo mensagens de texto, e-mail, transações bancárias, notícias e interação por meio da mídia social — esses dados, quando adequadamente agregados e analisados, podem proporcionar discernimentos sobre tudo, desde padrões de movimento à opinião pública e ao funcionamento de redes criminosas.

Com uma parte significativa da população de uma megacidade acessando a internet diariamente por meio de um dispositivo portátil com georreferenciamento, uma força-tarefa conjunta com superioridade no ciberespaço pode coletar e analisar uma profusão de pontos de referência para obter discernimentos sobre o ambiente da megacidade e do sistema de sistemas operando dentro dela.

Além da atividade digital dos indivíduos e das redes humanas, a atividade digital de uma cidade e de governos nacionais pode ajudar a formar um entendimento detalhado do ambiente da megacidade. Cada vez mais, os governos por todo o mundo proporcionam serviços e informações a seus cidadãos por meio da internet. Embora a conectividade de cada um dos governos varie por todo o mundo, todos os 193 Estados-membros das Nações Unidas têm um grau de presença on-line²⁷. Nas cidades densamente interconectadas, onde a maioria da população tem acesso à internet, é razoável presumir que as entidades do governo utilizem redes digitais para coletar e processar uma grande quantidade de dados. As redes de comunicações e os bancos de dados do governo conterão, cada vez mais, grandes quantidades de informações relacionadas com a aplicação da lei, serviços públicos, finanças governamentais e infraestrutura pública. Uma força conjunta com superioridade no ciberespaço pode acessar e analisar esses dados, fornecendo camadas adicionais de conhecimento sobre a megacidade e seus habitantes.

Embora a exploração de redes de computadores tenha o potencial de prover um nível de entendimento sem precedentes do ambiente de megacidades, uma força-tarefa conjunta precisa possuir a superioridade no ciberespaço para coletar, analisar e colher discernimentos desse recurso valioso. A coleta dos dados necessários das atividades digitais individuais e institucionais exige acesso à maioria das redes celulares e da internet na área de operações, como esboçado anteriormente no conceito proposto sobre a superioridade no ciberespaço. Além disso, muito do processo de coletar e analisar os megadados é automatizado com ferramentas de software já existentes, capazes de criar um fluxo automático e contínuo de informações aos analistas de Inteligência²⁸. Essa dependência da automatização, junto com uma grande capacidade de armazenagem de dados, é, inquestionavelmente, necessária devido ao enorme volume de informações a ser coletado e



analisado. No entanto, a expansão da presença digital de uma força-tarefa conjunta e a crescente dependência de softwares para análise também ampliam sua vulnerabilidade aos ciberataques de adversários. Portanto, a superioridade no ciberespaço exige não apenas a capacidade de acessar as redes de comunicações digitais, mas também de defender as redes amigas contra ataques e interferências.

Embora a exploração de redes de computadores seja uma ferramenta necessária para entender o ambiente complexo das megacidades, uma força-tarefa conjunta não pode aproveitar essa capacidade a menos que tenha conseguido primeiro a superioridade no ciberespaço.

Preparando o Campo de Batalha nas Megacidades

Junto com o emprego de capacidades cibernéticas para melhor avaliar e entender o ecossistema complexo da megacidade, as forças-tarefa conjuntas precisarão preparar o espaço de batalha da megacidade ao utilizar as ferramentas do ciberespaço e do espectro eletromagnético para criar efeitos nos domínios físicos. Essas capacidades cibernéticas e eletromagnéticas, quando

A 2º Tenente Stephanie Stanford, Chefe de Desenvolvimento Cibernético, e praças do 90º Esquadrão de Operações de Informação realizam operações cibernéticas na Base Aérea Lackland, Texas, 01 Ago 12. (Boyd Belcher, Força Aérea dos EUA)

utilizadas para criar efeitos no campo de batalha, são denominadas fogos não letais. O conceito nascente do combate em múltiplos domínios adota essa ideia, promovendo o emprego de “capacidades através de domínios” para criar e explorar as “janelas” cronológicas de vantagem²⁹.

O conceito do combate em múltiplos domínios, embora perspicaz, abrangente e aplicável a uma ampla gama de diferentes ambientes operacionais, precisa, não obstante, ser adaptado às características singulares manifestadas em cada um dos domínios. Consequentemente, conforme as contingências urbanas emergem, o conceito do combate em múltiplos domínios precisa ser adaptado ao ambiente da megacidade, que é único e que combina grandes espaços, terreno físico complexo e restritivo e densas aglomerações humanas. Um aspecto comum proporcionado pelas características da megacidade é o forte potencial para negar e interferir na liberdade de ação dos EUA nos domínios físicos da terra, do mar e do ar. As características físicas

e populacionais da megacidade “montam o baralho” contra as forças terrestres dos EUA, desde o início. Em tal ambiente, antecipadamente, somente no domínio do ciberespaço pode a força conjunta contar com a liberdade de ação sem as interferências endêmicas devidas aos obstáculos físicos que impedem movimento, naturais do ambiente da megacidade. Portanto, a superioridade no ciberespaço proporciona à força conjunta um meio para moldar o campo de batalha físico a seu favor, ao empregar ferramentas cibernéticas como facilitadores principais para as ações nos domínios físicos, fazendo com que a obtenção da superioridade no ciberespaço seja um pré-requisito para a condução de operações nos domínios físicos. Por exemplo, grandes áreas, com um labirinto complexo de ruas e prédios, densamente habitadas por civis, farão com que o combate terrestre seja extremamente difícil sem assistência cibernética. Como ilustrado na Batalha de Mogadíscio, um ambiente urbano superpovoado pode significativamente potencializar as capacidades das forças inimigas para negar liberdade de ação às forças dos EUA³⁰.

Considerando que os aspectos físicos e a população das megacidades colocam as forças terrestres dos EUA em grande desvantagem desde o início, a superioridade no ciberespaço proporciona à força conjunta um meio de preparar o campo de batalha físico em seu favor. Para mitigar os problemas dos ambientes físicos nas megacidades em engajamentos futuros, as unidades terrestres precisarão empregar fogos não letais junto com a coleta de informações no ciberespaço e no espectro eletromagnético para identificar e criar vias de acesso, identificar alvos, isolar objetivos e acidentes capitais e neutralizar as capacidades inimigas. Além disso, uma força conjunta com superioridade no ciberespaço, operando em uma megacidade, pode moldar o campo de batalha físico por meio de efeitos não letais, como a transmissão de mensagens falsas aos combatentes e comandantes inimigos; a localização de concentrações de tropas inimigas; a transmissão de mensagens à população geral; o rompimento de redes de comunicações em uma área do objetivo; a interrupção de transações financeiras e operações logísticas entre as redes inimigas; a geolocalização ou o bloqueio de aparelhos [eletrônicos] inimigos; o corte de eletricidade em uma área do objetivo; e a orientação das forças de segurança da nação anfitriã (de forma ostensiva ou clandestina), para citar somente alguns exemplos.

Problemas Adicionais Relacionados às Megacidades Marítimas

Ao considerar os problemas comuns relacionados a como lidar com o combate urbano nas megacidades, é importante constatar que um número significativo das megacidades do mundo é localizado em áreas litorais populosas, o que cria desafios operacionais adicionais que uma força marítima precisa superar com capacidades cibernéticas. Por exemplo, os espaços marítimos ao redor das megacidades como Mumbai e Lagos, Nigéria, são extremamente congestionados com barcos de pesca, cargueiros e navios de passageiros e são, frequentemente, sedes de redes de contrabando e de pirataria. As forças adversárias podem aproveitar esse ambiente litorâneo congestionado para prejudicar operações marítimas conjuntas de várias formas, incluindo observação clandestina, interferência eletrônica nos sistemas de comunicação, obstrução de linhas de operações marítimas e resistência armada contra operações anfíbias. Consequentemente, da mesma forma que as forças terrestres em uma megacidade podem ser envolvidas rapidamente por enxames de multidões em ruas estreitas, as forças marítimas podem facilmente perder sua liberdade de ação em um espaço litorâneo densamente povoado onde é quase impossível identificar e isolar as forças adversárias.

A área litorânea de uma megacidade representa quase tantas barreiras físicas quanto a área terrestre, e as forças marítimas conjuntas precisam aproveitar a liberdade de ação no domínio do ciberespaço para superar obstáculos e atritos no domínio físico marítimo. Para contar com a liberdade de manobra nessa desafiadora zona litorânea, as forças marítimas precisam empregar fogos não letais para obter efeitos, como a identificação de redes adversárias escondidas no tráfego marítimo civil, a manipulação ou a interrupção de comunicações inimigas, a manipulação ou a interrupção de sistemas de navegação inimigos, a transmissão de instruções ou mensagens enganosas a embarcações civis e o corte de comunicações e de redes elétricas em terra antes de uma assalto anfíbio.

As Operações Aéreas sobre as Megacidades

As características do ambiente da megacidade capacitam, também, as forças adversárias a contornar e enfraquecer o poder aéreo dos EUA, fazendo com que

seja necessário fazer uso de fogos não letais para empregar meios aéreos com eficiência. Independentemente do grau de superioridade aérea que uma força-tarefa conjunta disponha acima de uma megacidade, a natureza do ambiente físico no terreno faz com que muitas operações aéreas sejam proibitivamente difíceis de executar. Prédios altos e altamente concentrados e ruas estreitas inibem a observação aérea e a população civil

a força conjunta a entender e moldar o espaço de combate através de todos esses três domínios físicos. No entanto, uma força-tarefa conjunta não pode fazer isso sem a superioridade no ciberespaço. A força conjunta precisa ter a liberdade de ação no ciberespaço na área de operações das megacidades para coletar, analisar e aproveitar, com eficiência, os dados e sinais eletrônicos. Isso faz a superioridade

... as unidades terrestres precisarão empregar fogos não letais junto com a coleta de informações no ciberespaço e no espectro eletromagnético para identificar e criar vias de acesso, identificar alvos, isolar objetivos e acidentes capitais e neutralizar as capacidades inimigas.

e outras preocupações com efeitos colaterais limitam o emprego de fogos aéreos, deixando os meios aéreos, em grande parte, ineficazes. Além disso, o terreno urbano densamente construído proporciona amplas cobertas e abrigos para os sistemas de defesa antiaérea inimigos.

Para superar esses problemas, as forças conjuntas com a superioridade no ciberespaço podem empregar fogos não letais e coleta de Inteligência no ciberespaço para interromper os sistemas de detecção de defesa antiaérea; localizar e manter contato com alvos antes de engajá-los; conduzir observação e reconhecimento eletrônicos do ar; conduzir manipulação ou interrupção das comunicações inimigas do ar; e muitas outras ações que preparam o campo de batalha físico em uma megacidade.

Conclusões e Recomendações

Os dados demográficos e as tendências de segurança global fazem com que seja provável que as Forças Armadas dos EUA se encontrem eventualmente em operações em megacidades, um ambiente operacional distinto em que os Estados Unidos possuem experiência muito limitada. As características físicas típicas da megacidade — grandes espaços estratificados com terreno urbano complexo e populações extremamente densas — fazem com que seja possível para adversários diminuir ou negar aos EUA a liberdade de ação na terra, no mar e no ar.

No ambiente das megacidades, as capacidades cibernéticas e do espectro eletromagnético ajudarão

no ciberespaço um pré-requisito operacional essencial para as operações militares em megacidades, substituindo a superioridade aérea. Para empregar eficazmente esse conceito operativo, contudo, a força conjunta precisa ajustar sua doutrina e organização.

A exploração de redes de computadores tem o potencial de garantir que os comandantes da força conjunta entendam completamente o ambiente especialmente complexo das megacidades. As empresas de tecnologia já estão explorando os megadados da mesma maneira para entender o mundo e fazer com que as empresas e os governos sejam mais eficazes. Contudo, para essa capacidade ser bem-sucedida, as Forças Armadas dos EUA e a comunidade de Inteligência precisam adotar uma postura mais adequada para adaptar as ferramentas tecnológicas que o setor privado continua rapidamente a desenvolver. O Departamento de Defesa precisa significativamente revisar suas normas de inovação e de aquisição de tecnologia das informações, instituindo um modelo de aquisição determinado pelos avanços tecnológicos, além do modelo existente de aquisição por demanda³¹.

Parece que o Comando de Instrução e Doutrina dos EUA compreendeu completamente a capacidade das atividades cibernéticas e eletromagnéticas para entender e preparar o espaço de batalha físico, como demonstrado pelo desenvolvimento do conceito de combate em múltiplos domínios. O conceito abrangente de conduzir ações em um domínio para obter

vantagens em outro é uma modernização natural das operações tradicionais das armas combinadas.

A partir daqui, toda a força conjunta precisa entender e adaptar esse conceito operativo, com a Marinha e a Força Aérea revisando e influenciando o conceito para garantir que realmente seja um conceito conjunto. Mais importante ainda, conforme o combate em múltiplos domínios seja incorporado na doutrina futura, a liderança da força conjunta precisa enfatizar que isso é um conceito amplo e abrangente que precisa ser apropriadamente adaptado para se encaixar em ambientes operacionais específicos.

Ao incorporar o conceito de combate em múltiplos domínios, a doutrina conjunta precisa levar em conta os problemas representados pelo combate em uma megacidade. As edições futuras da JP 3-06 devem conter uma parte dedicada às características singulares das megacidades, os desafios representados por elas nos domínios físicos e as opções para derrotar esses problemas no domínio do ciberespaço. As edições futuras das publicações doutrinárias sobre operações conjuntas devem incentivar a superioridade no ciberespaço como um pré-requisito operacional para operações em megacidades, em vez de promover a superioridade aérea como uma pré-condição universal para as operações em todos os ambientes.

Finalmente, considerando a crescente capacidade do ciberespaço e do espectro eletromagnético para influenciar os domínios físicos, as forças-tarefa conjuntas de nível operacional devem estabelecer um comando cibernético das forças conjuntas semelhante aos já existentes comandos dos componentes aéreo, terrestre e marítimo. Atualmente, as operações ocorrendo no domínio do ciberespaço e através do espectro

eletromagnético se encaixam em uma variedade de funções compartimentalizadas, organizadas diferentemente entre todas as Forças Singulares. Os militares das especialidades de Comunicações, Inteligência de Sinais, Guerra Eletrônica, Operações de Informação e Guerra Cibernética operam e funcionam no ciberespaço e no espectro eletromagnético. Um comando conjunto do componente cibernético, com um comandante e um estado-maior específico, garantirá que as atividades no ciberespaço e no espectro eletromagnético sejam sincronizadas e todos os conflitos sejam removidos por toda a área de operações da força-tarefa, bem como proporcionará um vínculo essencial entre a força-tarefa e o Comando Cibernético dos EUA.

O Naval War College dos EUA testou esse conceito durante um jogo de guerra, em 2014, e determinou que há um requisito válido para um comando do componente cibernético³². Considerando que isso é ainda um conceito nascente e pouco desenvolvido, a força conjunta precisa continuar a testar e refinar o modelo de um comando cibernético conjunto.

Da mesma forma que a superioridade aérea emergiu como um pré-requisito operacional por todo o Século XX, a superioridade no ciberespaço deve aparecer durante o Século XXI. A doutrina conjunta e os conceitos operacionais atuais reconhecem e levam em conta a importância do domínio do ciberespaço. Contudo, quando as Forças Armadas dos EUA forem pedidas a lutar e vencer em uma megacidade densamente povoada e altamente interconectada, o reconhecimento da importância da guerra cibernética não será suficiente — os comandos operacionais no esforço para vencer no terreno terão de vencer, primeiro, o combate digital. ■

Referências

1. United Nations (UN), "World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights" (New York: UN Department of Economic and Social Affairs, 2014), p. 2, acesso em: 3 nov. 2017, <https://esa.un.org/unpd/wup/publications/files/wup2014-highlights.pdf>.

2. Michelle Tan, "Army Chief: Soldiers Must Be Ready to Fight in 'Megacities,'" DefenseNews (website), 5 Oct. 2016, acesso em: 3 nov. 2017, <http://www.defensenews.com/articles/army-chief-soldiers-must-be-ready-to-fight-in-megacities>.

3. Joint Publication (JP) 3-30, *Command and Control of Joint Air Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office

[GPO], 10 Feb. 2014), p. I-1.

4. JP 3-06, *Joint Urban Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 20 Nov. 2013), p. iii.

5. *Ibid.*, p. I-10 – I-12.

6. Central Intelligence Agency (CIA), "The World Fact Book: Somalia," CIA (website), última atualização em 19 Oct. 2017, acesso em: 3 nov. 2017, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/so.html>.

7. JP 3-06, *Joint Urban Operations*, p. III-18, IV-27.

8. A Força-Tarefa *Ranger* era uma força-tarefa conjunta de

operações especiais que se desdobrou em Mogadíscio, Somália, em 1993. Sua missão era eliminar ou capturar os senhores da guerra tribais que estavam interferindo na distribuição de ajuda alimentar à população faminta. Em 3 Out 93, uma missão para capturar dois dos principais "lugares-tenentes" do senhor da guerra Mohammed Farah Aidid saiu errado. Dois helicópteros foram abatidos e a força terrestre foi cercada por milhares de somalianos armados, transformando uma missão que deveria ter uma hora de duração se tornou uma batalha a noite toda por sobrevivência entre 99 soldados das tropas de elite dos EUA e a milícia de Aidid. Um relato parcial dessa batalha está disponível no livro de Mark Bowden *Black Hawk Down: A Story of Modern War* (New York: Atlantic Monthly Press, 1999).

9. David Kilcullen, *Out of the Mountains: The Coming of Age of the Urban Guerrilla* (New York: Oxford University Press, 2013), p. 62.

10. Ibid.

11. Marc Harris et al., "Megacities and the United States Army: Preparing for a Complex and Uncertain Future" (report, Washington, DC: Chief of Staff of the Army, Strategic Studies Group, 2014), p. 8, acesso em: 3 nov. 2017, <https://www.army.mil/e2/c/downloads/351235.pdf>.

12. P. H. Liotta e James F. Miskel, *The Real Population Bomb: Megacities, Global Security, and the Map of the Future* (Dulles, VA: Potomac Books, 2012), p. 83.

13. Ibid., p. 83-87.

14. Ibid.

15. JP 3-06, *Joint Urban Operations*, p. I-11.

16. Kilcullen, *Out of the Mountains*, p. 116-25.

17. JP 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 January 2017), p. III-28.

18. JP 3-12(R), *Cyberspace Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 Feb. 2013), p. GL-4.

19. Shane Harris, *@War: The Rise of the Military-Internet Complex* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2014), p. 44.

20. Ibid.

21. John Pollock, "People Power 2.0," *MIT Technology Review*, 20 Apr. 2012, acesso em: 3 nov. 2017, [https://www.](https://www.technologyreview.com/s/427640/people-power-20/)

[technologyreview.com/s/427640/people-power-20/](https://www.technologyreview.com/s/427640/people-power-20/).

22. John Scott-Railton, *Revolutionary Risks: Cyber Technology and Threats in the 2011 Libyan Revolution*, Center on Irregular Warfare & Armed Groups (CIWAG) Case Study Series 2013 (Newport, RI: CIWAG, U.S. Naval War College, 2013), p. 50.

23. JP 3-06, *Joint Urban Operations*, p. I-11.

24. Paul B. Symon e Arzan Tarapore, "Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data," *Joint Force Quarterly* 79 (October 2015, 4th Quarter): p. 5, acesso em: 3 nov. 2017, <http://ndupress.ndu.edu/JFQ/Joint-Force-Quarterly-79/Article/621113/defense-intelligence-analysis-in-the-age-of-big-data/>.

25. Viktor Mayer-Schonberger e Kenneth Cukier, *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2013), p. 186-88.

26. International Telecommunications Union (ITU), *ICT [Information and Communication Technologies] Facts and Figures: 2016* (Geneva: ITU, 2016), p. 1, 4, acesso em: 3 nov. 2017, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf>.

27. UN, *United Nations E-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development* (New York: UN Department of Economic and Social Affairs, 2016), p. 5, acesso em: 3 nov. 2017, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN97453.pdf>.

28. Symon e Tarapore, "Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data," p. 6.

29. U.S. Army Capabilities Integration Center (ARCIC), "Multi-Domain Battle: Combined Arms for the 21st Century," ARCIC (website), acesso em: 3 nov. 2017, http://www.arcic.army.mil/App_Documents/Multi_Domain_Battle.pdf.

30. Bowden, *Black Hawk Down*, p. 135.

31. Symon e Tarapore, "Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data," p. 5.

32. Don Marrin e Walter Berbrick, *U.S. Naval War College Global 2014: Game Report*, Navy Global War Game Series (Newport, RI: U.S. Naval War College War Gaming Department, 2015), p. 53, acesso em: 3 nov. 2017, <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=AD1014472>.



Um sargento designado a um pelotão de reconhecimento da 1ª Brigada de Combate, 1ª Divisão Blindada, volta do Polígono de Tiro Doña Ana, Novo México, onde a unidade realizou sua habilitação anual, 16 Mar 17. (Winifred Brown, Relações Públicas de Fort Bliss)

As Viaturas Blindadas “Stryker” no Campo de Batalha Moderno

Cap Stephen Petraeus, Exército dos EUA

Cap Daniel Reynolds, Exército dos EUA

Dois capitães discutem o histórico da viatura blindada de transporte de pessoal (VBTP) Stryker, seu papel durante as operações de contra-insurgência no Iraque e no Afeganistão, seu uso potencial no combate de alta intensidade e o caminho a ser seguido para o treinamento e o emprego do Stryker no futuro.

Durante uma manhã empoeirada, em julho de 2015, uma força-tarefa nível batalhão composta de Strykers e de carros de combate Abrams avançaram através do

deserto do Centro Nacional de Treinamento (CNT), em Fort Irwin, Califórnia, em direção a dois desfiladeiros. Os Strykers ficaram para trás dos Abrams, sobre lagartas, conforme saíram da estrada e entraram em terreno ondulado, mas os alcançaram, no momento exato, quando passaram pelos desfiladeiros estreitos entre as montanhas e entraram nas planícies no outro lado do obstáculo. Conforme os Strykers entraram no terreno aberto, foram rapidamente dizimados por uma força blindada inimiga. A sua blindagem leve não

podia resistir aos tiros da arma principal dos carros de combate, junto com os fogos de canhão das viaturas de combate de infantaria do inimigo. Poucos Strykers sobreviveram ao engajamento no terreno aberto contra a força inimiga mais pesada, e esse combate paralisou a vanguarda do ataque da brigada. Após essa derrota, é provável que muitos daqueles envolvidos nela se perguntassem: Existe uma melhor maneira de empregar o Stryker? Claro, essa pergunta não é nova. Durante os dias iniciais do Stryker, os críticos observaram que “ele não proporcionava o poder de fogo nem a proteção blindada para transformar as unidades de infantaria leve do Exército em uma ‘força de peso médio’¹. Considerando as limitações inerentes do Stryker, como ele deve ser empregado contra um oponente blindado? E, 15 anos depois da introdução da Brigada de Combate Stryker, o Exército definiu seu papel no campo de batalha?

Tentaremos responder à pergunta polêmica de como melhor empregar os Strykers no campo de batalha. Primeiro, analisaremos a origem da Brigada de Combate Stryker e como inicialmente foi idealizada. Depois, forneceremos um breve resumo do emprego do Stryker no Iraque e no Afeganistão, analisando o papel que assumiu durante ambas missões, nas campanhas de contrainsurgência. Depois, discutiremos a mudança geral do Exército de um foco nas operações de contrainsurgência para as competências centrais do combate de alta intensidade. Finalmente, iremos analisar vários exemplos do emprego do Stryker nesse novo papel no CNT e examinar quais métodos operacionais melhor tiram proveito dos pontos fortes inerentes da plataforma Stryker. Terminaremos com uma discussão sobre o caminho a ser seguido para o adestramento e o emprego do Stryker no futuro.

A Distribuição e a Validação do Stryker

Quando o Gen Ex Eric Shinseki se tornou o Comandante do Exército, em junho de 1999, ele tinha uma visão clara de como mudar a estrutura e a capacidade de resposta do Exército². Central a essa visão era a criação de uma nova Brigada de Combate provisória em Fort Lewis, Washington — uma que seria um modelo de como as brigadas futuras seriam equipadas ou transformadas. Essas novas brigadas empregariam um veículo blindado de “peso médio” — suficientemente

leve para ser transportado por um cargueiro C-130, mas suficientemente pesado para prover proteção mínima e poder de fogo aos grupos de combate de infantaria. Essa ideia de uma unidade “média” para preencher a lacuna entre forças leves e pesadas tem raízes profundas no Exército, talvez descrita mais sucintamente em “Three Kinds of Infantry” (“Três Tipos de Infantaria”) pelo então Cel Huba Wass de Czege. A vulnerabilidade das unidades leves enviadas inicialmente para a Operação *Desert Shield*, em 1990, ressaltou a necessidade desse tipo de unidade³.

Em novembro de 2000, o Exército anunciou que tinha escolhido uma viatura sobre rodas conhecida como LAV III (“Viatura Blindada Leva III”), que seria desenvolvida em vários modelos para missões de reconhecimento, transporte de morteiro, comando e transporte de tropa. A entrega dessas viaturas começou na primavera de 2002, quando a Companhia A do 5º Batalhão do 20º Regimento de Infantaria (conhecido como a 5/20 Infantaria) recebeu o primeiro lote de 14 Strykers (como a viatura tinha sido rebatizada) e começou a se adestrar com eles. O primeiro grande teste da recém-formada Brigada Stryker ocorreu durante o Millennium Challenge 2002, um grande exercício conjunto que incluía o transporte de Strykers por aeronaves C-130 de Fort Lewis a Fort Irwin, Califórnia, e na volta por catamarãs de transporte marítimo de alta velocidade. Os exercícios

O Cap Stephen

Petraeus, Exército dos EUA, é Comandante da Companhia C, 5º Batalhão, 20º Regimento de Infantaria na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington. É bacharel pelo Massachusetts Institute of Technology. Serviu anteriormente com o Batalhão de Tropas Especializadas, 75º Regimento de Rangers (Comandos do Exército) e a 173ª Brigada Aeroterrestre. Cumpriu dois rodízios no Afeganistão em apoio à Operação *Enduring Freedom*.

O Cap Daniel Reynolds,

Exército dos EUA, é Comandante da Companhia A, 5º Batalhão, 20º Regimento de Infantaria na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington. É bacharel pela Oregon State University. Serviu anteriormente com o 3º Batalhão, 75º Regimento de Rangers e a 82ª Divisão Aeroterrestre. Cumpriu dois rodízios no Iraque em apoio à Operação *Iraqi Freedom* e três no Afeganistão em apoio à Operação *Enduring Freedom*.



de adestramento de nível brigada no CNT e, também, no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (Joint Readiness Training Center — JRTC), na Louisiana, serviram como a validação final da completamente reequipada Brigada Stryker, agora organizada como a 3ª Brigada da 2ª Divisão de Infantaria⁴.

Esses exercícios mostraram tanto as deficiências do Stryker quanto seus pontos fortes. No combate entre carros, contra um oponente blindado, no CNT, os Stryker foram rapidamente “destruídos”, mas se distinguiram no terreno irregular e em emboscadas de infantaria contra seus inimigos blindados⁵. O exercício do JRTC realçou melhor as novas possibilidades adquiridas pela mobilidade operacional de uma Brigada Stryker. O Cel R1 Charles Hodges, um oficial de operações de batalhão na época, lembrou que a brigada atacou o famoso centro de treinamento de combate urbano Shughart-Gordon 12 horas mais cedo que uma unidade típica de infantaria leve, apanhando o inimigo desprevenido e, como resultado, vencendo a batalha decisivamente⁶. Embora a Brigada Stryker ainda fosse considerada com algum ceticismo, foi considerada apta para o emprego pelo Comando das Forças do Exército, depois de completar seus exercícios de treinamento de nível brigada.

O Emprego de Strykers durante a Operação Iraqi Freedom

A 3ª Brigada de Combate Stryker chegou ao Iraque em dezembro de 2003, o primeiro de muitos empregos

operacionais do Stryker que se seguiriam ao longo dos próximos oito anos. Essa missão serviu como a primeira demonstração da viatura Stryker e da respectiva brigada reorganizada⁷. Dois dos aspectos mais característicos da Brigada Stryker provaram ser sua mobilidade operacional e sua eficiente rede de comando e controle em comparação com as unidades blindadas e leves já operando no Iraque. Sem os requisitos de apoio logístico de uma força mecanizada pesada, os Strykers podiam deslocar-se com muito mais rapidez nas operações, de uma região a outra através de centenas de quilômetros. Hodges relembrou da flexibilidade da Brigada Stryker durante a Operação *Black Typhoon* no Iraque:

Todos os três batalhões de manobra estavam empregados ... uma noite onde realmente estávamos dispersados por toda a Província de Nineveh, de Mosul até a fronteira síria. A 5/20 Infantaria realizou incursões na fronteira síria, fizemos uma grande operação em Mosul e lá no [campo de pouso ocidental de Qayyarah], tudo ao mesmo tempo ... isso mostrou a profundidade e a abrangência nas quais podíamos operar⁸.

Além disso, a própria plataforma Stryker provou ser muito eficaz no combate urbano. O Ten Cel Theodore Kleisner, que serviu na 3ª Brigada em missões subsequentes ao Iraque, como comandante de companhia, ofereceu alguns esclarecimentos:

O Stryker transportou mais pessoas e mais material. A viatura leve HMMWV transportava cinco pessoas, duas permaneciam na viatura, então talvez três desembarcassem; nove desembarcavam [dos Strykers].



Quanto à singularidade do Stryker, o usamos para [ajudar os infantas a] subirem paredes, entrarem nos segundo andares. Realizamos desembarque em movimento, desembarques sobre o alvo ... Usamos os Stryker para manobrar e nos proteger dos disparos inimigos. Ficávamos dentro deles até quando decidíamos que estávamos no ponto em que precisávamos estabelecer o domínio do terreno⁹.

Durante a “Escalada” no Iraque, em 2007 e 2008, os elementos de manobra Stryker foram movimentados rápida e repetidamente. Um exemplo digno de menção é a experiência da 5/20 Infantaria, que foi transferida de Mosul para Bagdá a Baqubah ao longo do ano de 2007¹⁰. Já em 2010, antes da redução do envolvimento dos EUA no Iraque começar, havia oito brigadas de combate Stryker, quase um quarto da força ativa. Além disso, os Strykers começaram a ser usados com mais frequência no Afeganistão, com os desdobramentos das 3ª, 5ª e 4ª Brigadas da 2ª Divisão de Infantaria nos anos subsequentes¹¹.

A Transição para a Ação Decisiva

Conforme o envolvimento norte-americano no Iraque e no Afeganistão começou a diminuir, o Exército iniciou a busca por um novo foco, após uma década de treinamento e de combate orientados para a contrainsurgência. O Cel Ross Coffman, o Comandante do Grupo de Operações do CTN, assim a descreveu: “Conforme nós fazíamos a transição das nossas forças desdobradas em apoio às Operações *Iraqi Freedom*/

Os Stryker da Companhia C, 5º Batalhão, 20º Regimento de Infantaria realizam uma breve parada durante o exercício de adestramento no Centro Nacional de Treinamento, Forte Irwin, Califórnia, 20 Mai 16. (Cb Lawrence Wong, Exército dos EUA)

Enduring Freedom para o que temos atualmente, foi tomada a decisão, no nível Comando da Força, de seguir rumo às operações de ação decisiva em nossos centros de treinamento. ... Se for capaz de realizar uma operação de ação decisiva, pode realizar qualquer outro tipo de operação militar”¹². A ação decisiva é o termo usado pelo Exército para descrever uma combinação de operações de segurança de área e operações de manobra de armas combinadas, mas informalmente o termo é usado para descrever a mudança das operações focadas na contrainsurgência para o combate mais tradicional contra oponentes com tecnologia e estruturas de força de poder de combate equivalente. Coffman declarou: “O cenário [de ambiente de treinamento de ação decisiva] é um conjunto previsto de capacidades do inimigo ... baseado na evolução das forças inimigas, introduzimos capacidades adicionais ... replicamos uma ameaça de poder de combate equivalente de acordo com o nível de treinamento que a unidade no ciclo de adestramento possui ao chegar”¹³. Como resultado da mudança de foco do Exército, seus centros de treinamento aceitaram o desafio de desenvolver cenários de treinamento para reconstruir a competência em manobras tradicionais em um campo de batalha de alta intensidade. O Grupo de Operações no CNT ajudou na condução dessa mudança, proporcionando novas opções de instrução aos comandantes de divisão de exército, que usavam o ciclo de adestramento

para garantir a prontidão da unidade para os empregos operacionais mais prováveis. Coffman explicou, “A quantidade de tropas, tipo de terreno e de ambiente podem ser mudados ... Podemos desenvolver cenários que dinamizam os pontos fortes daquela organização enquanto, também, melhoram suas deficiências ao forçar comandantes a tomarem decisões em um ambiente com restrição de tempo”¹⁴.

No final de 2011, o Exército começou a realizar exercícios no terreno contra uma força inimiga de poder de combate equivalente nos centros de treinamento, com rodízios no Centro de Adestramento Conjunto e Multinacional, em Hohenfels, Alemanha. Tanto o 2º Regimento de Cavalaria Stryker quanto a 173ª Brigada Aeroterrestre conduziram um exercício, de um mês de duração, contra uma tropa inimiga de poder de combate equivalente, proporcionando uma base valiosa para um melhor desenvolvimento do ambiente de treinamento de ação decisiva.

Conforme o Exército mudava o foco da contrainsurgência para a ação decisiva, mudanças ocorriam, também, na Base Conjunta Lewis-McChord, sede da original Brigada de Combate provisória. Em 2012, havia três brigadas Stryker independentes com sede na base, todas sob o controle direto do I Corpo de Exército. As brigadas têm estado em um ciclo de emprego operacional quase contínuo desde sua conversão a formações Stryker, no início dos anos 2000. Os desdobramentos repetidos tinham reduzido a prontidão dos equipamentos e de pessoal a níveis relativamente baixos. Nesse ponto, a 7ª Divisão de Infantaria foi reativada para servir como o escalão enquadrante dessas três brigadas e para conduzir a transição delas de um seu ciclo de adestramento focado em missões específicas recebidas para um estado de prontidão mais amplo para missões futuras.

O *Lieutenant General* (general de três estrelas) Stephen Lanza, Comandante do I Corpo de Exército, serviu como o primeiro comandante da 7ª Divisão de Infantaria (No Exército dos EUA as divisões são comandadas por *Major Generals*, general de duas estrelas — N. do T). Ele se recorda: “A primeira ordem era ‘reconstruir a prontidão da tropa Stryker’ Quando assumimos o controle da divisão, os Strykers estavam em um alto grau de degradação, até o ponto em que tínhamos que temporariamente desativar as brigadas para aumentar a prontidão dos Strykers, porque eles simplesmente não estavam disponíveis”¹⁵. Ele citou

ainda: “Quando reativamos a divisão, tínhamos um índice de indisponibilidade de 26%, tínhamos índices de prontidão organizacional que estavam [baixos] — não podíamos lutar uma ação decisiva porque estávamos presos na ARFORGEN [Sistema de Geração de Forças do Exército]”¹⁶. Um foco da recém-estabelecida 7ª Divisão de Infantaria era o adestramento das formações Stryker para combate contra uma ameaça de poder de combate equivalente. Lanza disse, “Havia muitas coisas que tinham que mudar em termos de nossa abordagem para o treinamento das unidades Stryker nas sedes, porque estávamos focados na contrainsurgência ... E tínhamos uma grande discussão sobre a própria plataforma, porque não a queríamos empregar como uma [viatura blindada de combate] Bradley”¹⁷.

A falta de experiência em comando de unidades Stryker em manobras contra uma ameaça de poder de combate equivalente levou a 7ª Divisão de Infantaria a trabalhar com o CNT para desenvolver o primeiro ciclo de adestramento completo de ação decisiva para uma Brigada Stryker. Lanza lembra o processo de criar esse ciclo de adestramento:

Muito de nossa discussão inicial se concentrava no planejamento de um ciclo de adestramento no Centro de Treinamento de Combate ... com as proporções de força requeridas e o tipo necessário de força opo- nente, em termos do que um Stryker poderia fazer no combate Não queríamos ter um ciclo de adestramento corpo a corpo onde os Strykers lutariam contra outros tipos de veículos blindados O ponto central era sempre a condução de tropas de infantaria ao combate Então, tínhamos que construir um modelo de correlação de forças, para garantir que tivéssemos as proporções certas de forças para retratar o que o Stryker faria no combate”¹⁸.

A culminação desse planejamento e desenvolvimento ocorreu em janeiro de 2014, quando a 3ª Brigada da 2ª Divisão de Infantaria apresentou-se no CNT para o primeiro desse novo tipo de exercício de treinamento. Ambos os autores deste artigo estavam presentes durante o exercício — um como assistente do oficial de operações da 5/20 Infantaria e o outro como oficial de ligação dos elementos de manobra do 75º Regimento Rangers (comandos do Exército) que participavam



do exercício. Desde o início, o rodízio era diferente de um exercício de missão típico conduzido antes de um emprego operacional. A brigada se desdobrou em uma zona de reunião tática sem instalações e apoio logístico preposicionados e, depois, dividiu-se em zonas de reunião de nível batalhão. Isso representou uma proeza importante, considerando que no Iraque e no Afeganistão as formações Stryker tinham um alto nível de dependência do apoio logístico fornecido pelas bases de operações avançadas permanentes. A partir dessas zonas de reunião táticas, o batalhão lançou ataques independentes. Inicialmente, a 5/20 Infantaria atacou por meio de um “corredor central” do CNT para capturar vários locais de terreno dominante antes de conduzir a captura de Ujen, uma das maiores cidades simuladas. O batalhão, que em geral operava isoladamente, sofreu baixas pesadas na ação. Como observado por Lanza, “Os Stryker no ataque, contra uma posição preparada reforçada por blindados inimigos, [não terá êxito] sem os meios multiplicadores do poder de combate e outros [apoios necessários para o comandante da unidade Stryker]”¹⁹.

Esse ataque foi seguido por uma ação defensiva, que melhor ressaltou os pontos fortes da unidade Stryker. O batalhão conseguiu utilizar mísseis *javelins* desembarcados em terreno irregular com efeito significativo,

Ten Cel Edward J. Ballanco, Comandante do 5º Batalhão do 20º Regimento de Infantaria da 1ª Brigada de Combate da 2ª Divisão de Infantaria, orienta seus comandantes subordinados durante o Ciclo de Adestramento 2016-06 de Ação Decisiva, no Centro Nacional de Treinamento, em Fort Irwin, Califórnia, 9 Mai 16. (Sgt Stephen J. Schmitz, Exército dos EUA)

embora não tivesse a capacidade de realmente bloquear uma força blindada inimiga. Mais uma vez, Lanza compartilhou sua opinião: “Quando se utilizou os Strykers na defensiva, desembarcando os *javelin* e os colocando no terreno [irregular], foi a maior batalha vencida pelo Cel Bair [o comandante da Brigada de Combate Stryker]”²⁰. A defensiva foi seguida por um contra ataque e uma abertura de brecha, durante ambos os quais os batalhões Stryker foram superados pelos blindados inimigos. Considerando que esse era o primeiro exercício de adestramento deste tipo no CNT, deficiências significativas ainda existiam no planejamento e na execução do cenário específico para os Strykers.

Ao retornar do CNT, a 3ª Brigada imediatamente começou um novo ciclo de instrução para corrigir as deficiências identificadas durante o rodízio de janeiro de 2014. Uma ênfase foi colocada no adestramento de tripulações embarcadas e na plataforma Stryker. O Cel David Foley, que assumiu o comando da 3ª Brigada perto do final desse rodízio, lembra a progressão do treinamento: “O que herdamos era uma formação

baseada principalmente na plataforma Vamos tripular, desdobrar e ficar muito letal com respeito à nossa tripulação de dois ou três militares e, depois, aprimorar isso com o grupo de combate de infantaria e isso, certamente correu contra tudo o que vi no JRTC e na execução inicial”²¹. Isso podia ser visto no exercício de ação real nível companhia conduzido logo antes do rodízio no CNT, que incluía vários engajamentos embarcados para os Stryker em terreno aberto.

A 3ª Brigada deslocou-se mais uma vez para o CNT para o Ciclo de Adestramento 2015-08.5, em julho de 2015. Duas companhias de carros de combate Abrams foram designadas para a Brigada. Na essência, a 5/20

não possuía um bom armamento, não tinha um míssil TOW acoplado, nem tinha um [canhão] de 25mm”²³. Semelhante ao rodízio anterior, o maior sucesso da brigada ocorreu na defensiva, enquanto sofreu baixas pesadas durante missões de marcha para o combate (*movement to contact*) e nos ataques coordenados. Outra deficiência ocorreu durante as operações de abertura de brecha em obstáculo — o Veículo de Apoio de Engenharia Stryker (Stryker Engineer Support Vehicle) foi incapaz de limpar uma via de acesso suficientemente ampla para um carro de combate Abrams. Então, mesmo com os carros de combate Abrams para proporcionar a força de assalto para uma abertura de

“... devido às peculiaridades da tropa Stryker, temos que prestar até mais atenção a ... como moldamos as condições para capacitar uma unidade Stryker a alcançar uma posição de vantagem.”

Infantaria se tornou uma força-tarefa batalhão Stryker-Abrams. Essa configuração provaria ser aquém do ideal, pois havia menos sinergia entre o Stryker e o Abrams do que entre o Veículo de Combate de Infantaria Bradley e o Abrams. O Ten Cel Edward Ballanco, o comandante de batalhão da 5/20 Infantaria, descreveu uma deficiência: “A diferença principal entre o Stryker e o Bradley é que o Bradley é muito mais manobrável que o Stryker”²². Nas estradas, os Stryker e os carros de combate Abrams podem mover-se com aproximadamente a mesma velocidade, mas nas manobras fora da estrada, no terreno ondulado do deserto, os Strykers sobre rodas eram bem mais lentos que os carros de combate sobre lagartas. Isso fez com que fosse difícil manter um ritmo constante enquanto se fazia manobras em terreno aberto e, também, diminuiu o poder de choque e a velocidade que os carros de combate podem geralmente empregar no ataque. Quando os carros de combate faziam as manobras independentemente, eles se encontravam sem apoio de infantaria para limpar o terreno irregular e foram rapidamente destruídos pelas armas anticarro inimigas.

No final, o Stryker carecia da proteção blindada, do poder de fogo e da facilidade de manobra para realmente conduzir uma marcha para o combate através de terreno aberto. Ballanco declarou: “O Stryker ...

brecha, os veículos Stryker foram incapazes de criar uma via de acesso para eles. Foley e seus comandantes de batalhão voltaram desse rodízio com várias lições aprendidas e um novo foco conforme treinassem para o próximo ciclo de adestramento, previsto para apenas oito meses no futuro.

Uma Mudança do Foco de Treinamento

Depois do Ciclo de Adestramento 2015-08.5 no CNT, a 3ª Brigada, agora rebatizada como a 1ª Brigada, 2ª Divisão de Infantaria, recebeu ordens para voltar ao CNT para mais um rodízio, mais cedo do que previsto, no início do verão de 2016. Assim, um plano de treinamento acelerado foi desenvolvido para preparar e qualificar a brigada. A 5/20 Infantaria modificou seu plano de treinamento em vários aspectos principais para incorporar as lições aprendidas no Ciclos de Adestramento 2015-08.5 do CNT. Ballanco descreveu seu método de empregar os Strykers durante esses exercícios: “Tirávamos proveito do terreno irregular todo o tempo, tentávamos usar [o Stryker] como uma plataforma de fogo de apoio onde era possível, mas, claro, a arma principal continuava sendo o *javelin* ... então precisávamos ser peritos nesse sistema de armas”²⁴. Para reforçar seu estilo de manobra, ele concebeu

várias mudanças no plano de treinamento do batalhão. Primeiro, o batalhão conduziu vários outros combates simulados de força contra força de nível companhia, permitindo que comandantes e subordinados experimentassem o combate contra um oponente com vontade própria, em vez da manobra mais limitada de um exercício de fogos reais contra alvos de madeira. Segundo, a integração dos veículos de transporte de infantaria Stryker e da infantaria desembarcada foi enfatizada profundamente tanto nos exercícios no terreno quanto nos jogos de guerra de mesa realizados para os oficiais do batalhão. Finalmente, um exercício no terreno de nível batalhão testou a capacidade do estado-maior do batalhão de controlar várias companhias que realizavam manobras no terreno, utilizando a gama completa de sistemas de comunicações. Quando o intervalo de oito meses entre os dois rodízios do CNT foi completo, a 5/20 Infantaria tinha conduzido dezenas de exercícios de força contra força de nível companhia e jogos de guerra mensais.

O Ciclo de Adestramento 2016-06 do CNT era diferente dos rodízios anteriores em vários aspectos. O *Major General* (general de duas estrelas) Thomas James, Comandante da 7ª Divisão de Infantaria e supervisor de adestramento para o Ciclo de Adestramento 2016-06, declarou, “Uma das coisas que aprendi do rodízio com [a 2ª Brigada] e com a [3ª Brigada] é que devido às peculiaridades da tropa Stryker, temos que prestar até mais atenção a ... como moldamos as condições para capacitar uma unidade Stryker a alcançar uma posição de vantagem”²⁵. O diálogo entre James e o CNT resultou em um ciclo de adestramento que era muito mais fluido e realista para uma unidade Stryker do que os ciclos de adestramento anteriores.

A 3ª Brigada, rebatizada como a 1ª Brigada da 2ª Divisão de Infantaria, começou um rodízio de treinamento em maio de 2016 (Os autores deste artigo comandaram a Companhia A e a Companhia C da 5/20 Infantaria durante esse treinamento). A 5/20 Infantaria partiu da área de bivaque para a área de treinamento, em 4 de maio, e logo estabeleceu uma zona de reunião (Z Reu), pronta para iniciar o movimento imediato para a posição de assalto. Na noite seguinte, o batalhão inteiro saiu da Z Reu para um ataque em vários locais de terreno irregular. A Companhia A liderou o ataque do batalhão, movendo-se 16 quilômetros por uma faixa de terreno livre de obstáculos, conhecida como a Whale

Gap, até um ponto de desembarque a 2,5km do objetivo final. Esse ponto de desembarque foi escolhido deliberadamente para proteger os veículos dos sistemas de armas anticarro inimigos. A partir desse ponto, a companhia inteira desembarcou no terreno irregular e limpou as forças inimigas da elevação, utilizando os morteiros da companhia para realizar o apoio de fogo. A companhia descansou no dia seguinte e se preparou para a próxima missão, depois deslocou-se 14km adicionais, durante a noite, para um outro objetivo.

Este primeiro turno de combate ressaltou dois pontos fortes da tropa Stryker na manobra de armas combinadas. O Stryker possui uma mobilidade operacional excelente e pode se deslocar por estradas para conduzir, rapidamente, uma grande quantidade de fuzileiros para o desembarque em um objetivo enquanto mantém o poder de combate. As missões conduzidas pela Companhia A teriam levado muito mais tempo se fossem executadas por uma força de infantaria leve sem apoio de viaturas. Segundo, a formação Stryker pode recompor-se, conduzir os trabalhos de comando necessários e se preparar para a próxima missão com muito mais rapidez do que uma força blindada. Menos meios de reabastecimento são necessários, o apoio de fogo indireto é integral à força-tarefa valor companhia e os sistemas digitais dentro do veículo permitem que as ordens de missão sejam rapidamente disseminadas pelos comandos superiores. Além disso, o emprego do conceito “Depósito de Armas” permitiu que a Companhia A se reabastecesse efetivamente com munições e água e substituísse as armas anticarro AT-4 após a consolidação no objetivo²⁶. Assim, a Companhia A pode conduzir uma missão subsequente de grande vulto menos de 24 horas após a captura do objetivo inicial.

Na fase seguinte do exercício de treinamento, a Companhia C recebeu a missão de conduzir uma manobra de flanqueamento audaciosa no distante limite ocidental do CNT. Essa ordem foi divulgada à Companhia C às 0600 horas, com previsão de início para as 1800 horas. O batalhão foi amplamente dispersado nesse ponto, com a Companhia C 15km a leste do resto da força-tarefa valor batalhão, distante 20km do centro de operações do batalhão e separado por vários acidentes capitais característicos do terreno. A Companhia C usou as 12 horas alocadas para se reabastecer, fazer o remuniciamento, resolver vários problemas de manutenção dos veículos e expedir uma ordem de missão. Ao partir

da área de concentração, a Companhia C se deslocou através de um terreno bastante irregular que não tinha sido usado anteriormente como uma rota. Essa rota levou a Companhia C a uma posição de assalto a nordeste de uma cidade simulada, a qual a companhia atacou logo após o entardecer. A rota seguida pela Companhia C passava por uma grande cadeia de obstáculos ao sul da cidade e permitiu que os elementos de vanguarda da companhia conquistassem uma posição segura na cidade antes de serem detectados pelo inimigo. Quando deulo de fogos diretos foi estabelecido com o inimigo, dois prédios da cidade já tinham sido capturados e todos os Strykers da companhia estavam em uma posição de apoio de fogo ao norte da cidade, onde podiam empregar suas metralhadoras pesadas e lançadores de granadas para isolar o inimigo. A cidade foi totalmente capturada sob a proteção da escuridão e a companhia reposicionou-se logo após o amanhecer em uma posição de bloqueio para impedir o avanço de uma força inimiga localizada pelas forças amigas.

Essa operação ressaltou os pontos fortes da formação Stryker de uma forma ligeiramente diferente. Durante o ataque contra a cidade, a Companhia C empregou seus Strykers não apenas como um meio de transporte, mas também como uma plataforma de apoio de fogo para as manobras de infantaria. As metralhadoras pesadas montadas nos Strykers, com câmeras termais, serviram para localizar e eliminar as forças inimigas enquanto se moviam dentro e fora da cidade. Semelhante à operação da Companhia A, a agilidade do Stryker foi ressaltada como uma grande vantagem. Dentro de duas horas da captura de uma cidade e do estabelecimento de uma defesa sumária, a companhia inteira embarcou e se deslocou para uma posição de bloqueio subsequente com seus sistemas de armas anticarro, para ajudar a interditar uma força blindada inimiga. Finalmente, a mobilidade da plataforma Stryker e os baixos requisitos de apoio logístico permitiram que o batalhão conseguisse operar através de uma ampla área geográfica e que a Companhia C conduzisse seu movimento de flanqueamento para o leste através de um terreno irregular.

O movimento audacioso destacou, também, os impressionantes sistemas digitais empregados pelas formações Stryker. No nível batalhão, o comandante era capaz de realizar o Comando de Missão eficaz sobre três companhias Stryker conduzindo missões

simultaneamente através de 20km de distância, desde a Companhia C na cidade até as Companhias A e B nas elevações 760 e 780, respectivamente.

Na missão final da 5/20 Infantaria no Ciclo de Adestramento 2016-06, a força-tarefa inteira conduziu um movimento de 70km através de toda a extensão da área de treinamento do CNT e atacou a área de retaguarda do inimigo. Durante esse movimento, o batalhão capturou duas aldeias, conduziu operações de abertura de brecha contra cinco obstáculos de minas diferentes e forçou o inimigo a realocar uma grande parte das suas forças para a segurança da área de retaguarda, em vez das suas posições defensivas principais. Mais uma vez, a mobilidade operacional da força Stryker permitiu que ela pudesse deslocar-se a grandes distâncias e desdobrar uma grande força de infantaria em uma posição de vantagem contra o inimigo.

Os Pontos Fortes e Fracos da Formação Stryker

No decurso de três ciclos de adestramento em ação decisiva da 3ª Brigada (agora a 1ª Brigada) no CNT, várias tendências são evidentes. A primeira é que a tropa Stryker não pode ser empregada da mesma maneira que uma força-tarefa batalhão de viaturas de combate de infantaria Bradley e carros de combate Abrams. Sozinho, por exemplo, o Stryker não pode engajar uma força motomecanizada inimiga em terreno aberto. Como Coffman descreve, “Há limitações com o Stryker, principalmente seu poder de fogo e sua capacidade de resistir ao nosso inimigo, bem como proteção para aqueles embarcados nele, já que consegue suportar apenas os fogos das armas de baixo calibre”²⁷. Seus sistemas de armas são superados em alcance e poder destrutivo e sua blindagem não o protege das viaturas de combate de infantaria inimigas, como a BMP [*Boyevaya Mashina Pekhot*] com seu canhão de 30mm. Isso não quer dizer que o Stryker não pode operar com carros de combate ou com uma tropa blindada de uma maneira diferente — simplesmente não pode assumir o mesmo papel desempenhado por um Bradley. As manobras através de terreno aberto contra forças inimigas blindadas não são situações em que o Stryker se sobressaia, reforçado, ou não, por carros de combate.

No entanto, o Stryker pode ser eficaz e letal quando empregado de maneiras que enfatizam seus pontos fortes naturais. O Ciclo de Adestramento 2016-06 do CNT

ofereceu vários exemplos desses tipos de missões. As unidades Stryker se sobressaem quando os próprios veículos não são desnecessariamente expostos aos fogos anticarro inimigos, onde os fuzileiros são introduzidos no combate em terreno irregular, onde podem reduzir a vantagem das forças blindadas inimigas e um alto ritmo é mantido. Em todas as instâncias citadas desse exercício de treinamento, foi dada atenção especial para desembarcar os fuzileiros antes que os veículos Stryker estivessem dentro do alcance dos sistemas de armas anticarro inimigos. Isso evitou que a viatura, que transporta um grupo de combate e uma metralhadora pesada, fosse destruída a longo alcance. Quando a infantaria está em terreno irregular, os Strykers podem avançar para ajudar a suprimir as posições inimigas com suas metralhadoras pesadas. Essa relação simbiótica entre a infantaria desembarcada e o Stryker caracterizou todos os sucessos evidenciados no treinamento e no emprego do Stryker nas operações ofensivas no Iraque e no Afeganistão.

O alto ritmo que uma unidade Stryker pode manter é, também, uma vantagem. Menos reposição é necessária entre operações em comparação com uma unidade pesada, e a infantaria pode ser transportada rapidamente após o recebimento de uma missão, comparado com a infantaria leve. Esse alto ritmo permite que o Stryker explore rapidamente as deficiências inimigas, conforme elas são descobertas.

Finalmente, para ver como o Stryker pode se encaixar no Exército, no nível estratégico, somente é necessário analisar seu início e a razão pela qual o sistema foi criado. O Stryker pode efetivamente transportar uma grande quantidade de soldados de infantaria através de uma longa distância, especialmente em redes rodoviárias que seriam danificadas por forças blindadas. Ainda, os Strykers podem ser desdobrados com muito mais rapidez do que as brigadas pesadas, permitindo que eles respondam rapidamente a uma crise para a qual a infantaria leve não seria adequada. Se os Strykers tivessem existido durante a Operação *Desert Shield*, em 1990, teriam sido capazes de se reposicionar rapidamente por toda a Arábia Saudita, conforme necessário. Uma unidade de infantaria leve simplesmente não possui os meios de transporte para fazer a mesma coisa. Como observado por Coffman, “O maior benefício que vejo é a mobilidade dentro do teatro de operações, o movimento rápido dentro do teatro de operações para reposicionar [unidades] de infantaria no ponto

decisivo, conforme necessário”²⁸. Como visto no Iraque e no CNT, uma unidade Stryker pode embarcar e atravessar uma ampla área geográfica com pouco ou nenhum apoio logístico. Isso o capacita a transportar infantaria onde for necessário ou, como descrito por Coffman, “proporcionar nova impulsão ao ataque”²⁹. Isso contrasta com uma unidade de infantaria leve que exige bastante apoio logístico externo para deslocar-se. E, mesmo quando reforçada com caminhões de carga, uma unidade de infantaria leve ainda não é tão capaz quanto uma unidade Stryker. O Stryker fornece proteção contra fogos de armas portáteis e um eficiente sistema de comunicações, permitindo que soldados cheguem ao seu objetivo seguros e com conhecimento da situação. Por outro lado, uma brigada blindada pode trazer muito mais poder de combate a um ataque em comparação com uma brigada Stryker, mas acarreta o custo de uma presença muito maior de manutenção e de apoio logístico. Os requisitos de combustível de uma brigada blindada eclipsam aqueles de uma brigada Stryker. Isso pode ser mais acentuado se uma unidade for rapidamente desdobrada, caso em que uma brigada blindada ficará paralisada enquanto espera os meios de apoio logístico. Uma unidade Stryker pode ser reposicionada com muito mais rapidez, tanto no teatro de operações quanto fora. Assim, o Stryker, quando devidamente utilizado, pode preencher uma especialidade que a coloca entre os papéis tradicionais da infantaria leve e a força blindada pesada.

Conclusão

A partir daqui, será útil ver como o Stryker opera como parte de uma verdadeira força combinada. O Exército ainda não conduziu um exercício de treinamento de larga escala de nível divisão que uma Brigada de Combate Blindada com uma Brigada de Combate Stryker, para testar como as duas organizações podem melhor usar seus pontos fortes. Lanza observou que a ideia tem sido abordada nos escalões mais altos: “Uma das coisas que discutimos é: devemos ter um ciclo de adestramento híbrido?”³⁰ Um exercício desse tipo permitiria que o Exército teste as teorias sobre a interoperabilidade entre os diferentes tipos de brigadas, que ainda não foi vista fora dos jogos de guerra e dos exercícios do posto de comando. Ainda, pode finalmente definir o papel do Stryker na manobra de armas combinadas, que tem sido, até este ponto, uma dúvida.

Tem havido vários debates nas Forças Armadas ultimamente sobre se um canhão de 30mm deve ser acoplado ao Stryker, para que seja mais parecido como uma viatura de combate Bradley, ou mesmo se a plataforma deve ser abandonada. No final, contudo, se desdobrássemos formações Stryker amanhã para um grande conflito terrestre, seria como estão equipadas atualmente, e não como desejaríamos. O Stryker é uma grande parte da força de infantaria do Exército, e como tal, é imperativo que nós, como o Exército, saibamos como utilizá-lo se formos pedidos para fazê-lo.

Este artigo pesquisou as melhores maneiras para utilizar o Stryker nos níveis operacional e tático ao analisar sua finalidade original e a forma como tem sido utilizado nos exercícios de treinamento recentes. Nossa conclusão é que o Stryker pode ser uma parte efetiva de um combate contra um adversário de poder de combate equivalente, mas apenas se for usado de uma forma que aproveita seus pontos fortes e evita suas deficiências. As lições aprendidas nos exercícios de treinamento ao longo dos últimos três anos oferecem uma base para a atualização da doutrina Stryker para solidificar esta plataforma no campo de batalha mecanizado. ■

Referências

1. Douglas A. Macgregor, *Transformation under Fire: Revolutionizing how America Fights* (Westport, CT: Praeger, 2003), p. 18–19.
2. Mark J. Reardon and Jeffery Charlston, *From Transformation to Combat: The First Stryker Brigade at War* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 2007), p. 3.
3. Alan Vick, *The Stryker Brigade Combat Team: Rethinking Strategic Responsiveness and Assessing Deployment Options* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2003), p. 7.
4. H. Charles Hodges Jr. (Coronel do Exército dos EUA [Reserva], ex-oficial de operações de batalhão, 3ª Brigada de Combate [3rd Stryker Brigade Combat Team — BCT]), entrevista pelos autores, 11 out. 2016.
5. Reardon e Charlston, *From Transformation to Combat*, p. 15.
6. Hodges, entrevista.
7. Reardon e Charlston, *From Transformation to Combat*, p. 69.
8. Hodges, entrevista.
9. Theodore W. Kleisner (Tenente-Coronel, Exército dos EUA, ex-comandante de companhia, 3rd Stryker BCT), entrevista pelos autores, 20 jul. 2016.
10. Kimberly Kagan, *The Surge: A Military History* (New York: Encounter Books, 2009), p. 81–97. A “Escalada” se refere à mudança de estratégia no Iraque, no início de 2007, que resultou em mais 20.000 militares dos EUA sendo enviados ao país, junto com um foco renovado nas operações de contrainsurgência. O livro de Kagan é a fontes de informações sobre o movimento da 5/20 Infantaria durante seu emprego operacional, em 2007.
11. O número de brigadas de combate Stryker é baseado na Revisão Quadrienal da Defesa (Quadrennial Defense Review — QDR) (Washington, DC: Department of Defense, February 2010), acesso em: 30 ago. 2017, https://www.defense.gov/Portals/1/features/defenseReviews/QDR/QDR_as_of_29JAN10_1600.pdf.
12. Richard R. Coffman (U.S. Army colonel, commander, Operations Group, National Training Center), em entrevista feita pelos autores, 26 ago. 2016.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Stephen R. Lanza (General de Divisão do Exército dos EUA, ex-Comandante, 7ª Divisão de Infantaria), em entrevista feita pelos autores, 16 nov. 2016.
16. Ibid. A ARFORGEN—Army Force Generation, (Sistema de Geração de Forças do Exército)— era o método usado pelo Exército dos EUA para produzir forças treinadas e prontas para emprego em operações externas, com base sustentável e rotacional.
17. Lanza, entrevista.
18. Ibid.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. David C. Foley (U.S. Army colonel, commander, 1st Stryker BCT), em entrevista feita pelos autores, 16 dez. 2016.
22. Edward J. Ballanco (Tenente-Coronel do Exército dos EUA, Comandante do 5º Batalhão, 20º Regimento de Infantaria, 1ª Stryker BCT), em entrevista feita pelos autores, 21 out. 2016.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Thomas S. James Jr. (General de Brigada, Exército dos EUA, Comandante da 7ª Divisão de Infantaria), em entrevista feita pelos autores, 2 dez. 2016.
26. O conceito de “Depósito de Armas” é um princípio chave que orienta o emprego das unidades Stryker. Essencialmente, permite que o comandante ajuste a carga individual de cada soldado para incluir apenas os equipamentos necessários para a operação atual, enquanto guarda o restante dos seus equipamentos no veículo Stryker. Dessa forma, o comandante pode manter a carga de seus soldados leve enquanto ele mantém a capacidade para reequipar e reabastecer suas unidades para uma missão subsequente, conforme seja necessário.
27. Coffman, entrevista.
28. Ibid.
29. Ibid.
30. Lanza, entrevista.

Você sabia?

Agora é possível acessar as últimas edições da *Military Review* em inglês, português e espanhol, assim como edições anteriores, em nosso novo site:

<http://www.armyupress.army.mil/>

The screenshot shows the homepage of the Army University Press Military Review website. At the top, there is a navigation bar with the Army University Press logo and the text "ARMY UNIVERSITY PRESS". To the right of the logo is a search bar labeled "Search Army University Press". Below the navigation bar, there are several menu items: "PUBLISH WITH US", "SPECIAL TOPICS", "BOOKS", "JOURNALS", "EDUCATIONAL SERVICES", and "ABOUT". The main heading is "Military Review" in a large, bold, green font. Below this, it says "Revista Profissional do Exército dos EUA" and "Edição Brasileira". The page features several article teasers, each with a small image and a title. The first teaser is titled "Comece a ler" and features a group of men in military uniforms. The second is "Força Terrestre do Futuro do Exército" with a blue banner that says "ARTIGOS EXCLUSIVAMENTE ON-LINE". The third is "O Centro de Gravidade" with a similar blue banner. Below these are four more teasers: "Combate em Múltiplos Domínios: Impulsionando a", "Brasil: Comando Conjunto de Prevenção e", "Compreendendo o Papel do Japão na Segurança do", and "O Apoio Cibernético nas Operações de Combate da Coreia".

Além disso, o site oferece os seguintes recursos e informações:

- Download de seus artigos favoritos em formato PDF
- Diretrizes para autores
- Pesquisa e livros
- Estudos de caso e visitas a locais de batalhas históricas (*Staff Rides*)
- Apoio à instrução em História Militar
- Resenhas de livros
- Artigos publicados exclusivamente *on-line*