Army University Press

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

QUARTO TRIMESTRE 2021

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

QUARTO TRIMESTRE 2021

O Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China p2
CC James M. Landreth, Marinha dos EUA

O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia p39
Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia

O Argumento em Prol da Informação como uma Função de Combate p64
Ten Cel Gregory M. Tomlin, Ph.D., Exército dos EUA

https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/

https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM

https://twitter.com/MilReview_LATAM

PB -100 -21 -10/11/12
Headquarters, Department of the Army
Approved for public release; distribution is unlimited

PIN: 211141-000

QUARTO TRIMESTRE 2021

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS

ARMY UNIVERSITY PRESS

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

Quarto Trimestre 2021 Tomo 76 Número 4
Professional Bulletin 100-21-10/11/12

Comandante, Centro de Armas Combinadas:
GENERAL DE DIVISÃO THEODORE D. MARTIN

Reitor, Army University, CGSC:
GENERAL DE BRIGADA DONN HILL

Diretor e Editor-Chefe da *Military Review*:
CORONEL JACOB BROWN

Editor-Chefe das Edições em Inglês:
WILLIAM M. DARLEY

Editor-Chefe das Edições em Línguas Estrangeiras:
MIGUEL SEVERO

Gerente de Produção:
MAJOR JORDAN BELLAMY

Assistente Editorial:
CHRISTINE GARDNER

Edições Ibero-Americanas
Diagramador/Webmaster:
MICHAEL SERRAVO

Edição Brasileira
Tradutora/Editora:
FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK
Tradutora/Editora:
MELISSA SABELLA HARKIN

Edição Hispano-Americana
Tradutor/Editor:
RONALD WILLIFORD
Tradutor/Editor:
EMILIO MENESES

Assessor das Edições Ibero-Americanas
Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira:
CORONEL RICARDO YOSHIYUKI OMAKI

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

Os fundos para publicação foram autorizados pelo Departamento do Exército em 12 de janeiro de 1983.

A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Fort Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328.

E-mail: usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@mail.mil. A *Military Review* também pode ser lida no site: https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/.

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 são dos respectivos autores e não refletem a posição oficial do Departamento de Defesa dos EUA ou seus componentes, a menos que especificado em contrário. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido a limitações de espaço.

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

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

By Order of the Secretary of the Army:

JAMES C. MCCONVILLE
General, United States Army
Chief of Staff

Official:

MARK F. AVERILL
Acting Administrative Assistant
to the Secretary of the Army
2127110

Índice

2 **O Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China**

CC James M. Landreth, Marinha dos EUA

Um oficial da Marinha dos EUA explica por que a enorme frota pesqueira da China deve ser monitorada de perto por planejadores militares dadas as suas atividades prejudiciais abaixo do limiar do conflito e seu uso potencial como força paramilitar.

15 **Projeto *Athena***

Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Gen (BG) Charles Masaracchia, Exército dos EUA

Cel Samuel Saine, Exército dos EUA

Jon Fallesen, Ph.D.

O Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA e o Centro de Armas Combinadas implementaram um novo programa de autoaperfeiçoamento que busca aprimorar a identificação de pontos fortes e necessidades básicas de desenvolvimento dos líderes. O Exército chama este programa on-line de Projeto Athena.

26 **Exército dos EUA, Seguidores Tóxicos e Equilíbrio de Responsabilidades**

Maj Ben Martinez Jr., Exército dos EUA

Existem elementos externos ao que um líder faz ou não que podem contribuir para a toxicidade nas organizações do Exército. De acordo com o autor, a doutrina do Exército sobre liderança deve ser expandida para cobrir mais do que apenas a toxicidade ou os comportamentos contraproducentes dos líderes e incluir seguidores e fatores ambientais.

39 **O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia**

Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia

Um ex-oficial do Exército colombiano descreve como a pandemia da covid-19 deu às forças colombianas a oportunidade de aumentar a eficácia operacional contra as organizações criminosas transnacionais que operam no país.

50 **A Batalha por Hong Kong**

Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica

Ten Cel Steve Ferenzi, Exército dos EUA

Ten Cel (Res) Andrew M. Johnson, Exército dos EUA

Ten Cel Jason Mackenzie, Exército dos EUA

Nicole M. Laster, Ph.D.

Os protestos de 2019-2020 em Hong Kong indicam que a competição se refere mais a ideias que a equipamentos letais. O Exército dos EUA deve explorar a tecnologia de informação e comunicação para competir no ambiente de informações e usar a guerra irregular para expandir as opções militares disponíveis aos decisores para estender a influência dos EUA de uma forma que não seria possível com armamentos letais.

64 **O Argumento em Prol da Informação como uma Função de Combate**

Ten Cel Gregory M. Tomlin, Ph.D., Exército dos EUA

Para obter a vantagem competitiva em operações em múltiplos domínios, o Exército deve investir no desenvolvimento de futuras capacidades relacionadas à informação. O autor argumenta que o estabelecimento de uma função de combate informação *exigiria que o Exército dos EUA financiasse e integrasse os esforços de informação de forma mais deliberada nos níveis tático, operacional e estratégico da guerra.*

76 **Índice Anual**

Capa: Um membro da equipe de investigação da Colômbia inspeciona cocaína apreendida no laboratório de um cartel, no departamento de Nariño, na costa do Pacífico, na Colômbia, 19 de dezembro de 2020. O laboratório supostamente produzia USD 696 milhões em cocaína por ano, que era enviada em submarinos e barcos para a América Central antes de seguir para os EUA. (Foto: cedida pelas Forças Armadas da Colômbia)

O Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China

CC James M. Landreth, Marinha dos EUA

A tonelagem total das 16 mil embarcações que compõem a frota pesqueira de águas profundas da China e suas práticas ilegais, não declaradas e não regulamentadas (INN) geram um campo específico de interesse para analistas diplomáticos, de inteligência, militares e econômicos de todo o mundo. Contextualizar a enorme frota pesqueira da China dentro da grande estratégia do país, identificar o tipo de uso mais provável para ela e avaliar o uso mais perigoso sugerem a necessidade de atualizar o papel que o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA) exerce no monitoramento e abordagem das ameaças avaliadas.

Linha de ação mais provável

Enquanto os profissionais da área de inteligência de segurança e os estrategistas navais começam a suspeitar do número impressionante de embarcações de pesca chinesas, o principal objetivo da frota pesqueira da China é entregar carne a uma população cada vez mais rica e que tem um apetite crescente por proteína.[1] A evolução alimentar dos 1,4 bilhão de cidadãos chineses e o aumento correspondente nas importações mudaram drasticamente os mercados globais de proteína na última década.[2] Além disso, o aumento do consumo chinês de carne ocorreu ao mesmo tempo que a China teve repetidos fracassos domésticos na agricultura, associados a doenças do gado, águas subterrâneas contaminadas e práticas deficientes de manejo da terra.[3] A produção interna da China tem sido tão sobrecarregada pela demanda que o país se expôs de forma incomum a dependências comerciais cada vez maiores, como o acordo comercial de primeira fase EUA-China de 2020.[4] Embora, do ponto de vista dos EUA, as importações de proteína animal possam parecer um risco baixo, elas representam um grande desvio da filosofia maoísta, que vê a China como um produtor de alimentos autossustentável.

Dada a significativa e crescente demanda por proteína, a frota pesqueira chinesa superexplorou agressivamente todos os mares regionais, dando à China o título de país com mais infrações de pesca INN do mundo.[5] Enquanto a frota pesqueira da China de mais de 16 mil embarcações de águas profundas parece um trunfo para analistas militares, os economistas podem ver a necessidade de se ter uma frota capaz de percorrer distâncias tão longas assim como uma visível desvantagem. A necessidade de se ter essa grande frota de embarcações para uso em mar aberto indica que a China pode estar enfrentando um colapso dos estoques pesqueiros em águas próximas.[6] Isso é uma grande preocupação para a China, a maior nação pesqueira do mundo.[7] Ao contrário das colheitas fracassadas em terra, o colapso dos estoques pesqueiros representa um perda estratégica, pois pode levar décadas, ou até mais tempo, para serem reabilitados. O colapso da pesca localizada dos EUA na década de 1980, na Bacia das Aleutas, oferece uma ideia do que a China pode estar sofrendo em larga escala.[8]

Depois de devastar os mares locais, a China espalhou suas práticas de pesca INN para a África e a Oceania. Relatórios de fontes abertas de organizações não governamentais (ONGs) e agências governamentais documentam exaustivamente as práticas INN da China na África Ocidental, em particular.[9] Muitos dos países afetados por essas práticas de pesca têm parceria com a China por meio da iniciativa 'Um Cinturão, Uma Rota,' mas enfrentam silenciosamente uma ameaça existencial da sobrepesca devido a dependências nutricionais e econômicas críticas.[10] Os desafios da sobrepesca apresentam problemas enormes, mas que não são imediatamente óbvios. Os efeitos geralmente se alastram pela economia formal e desestabilizam outros segmentos, como desemprego, receitas fiscais e muitos outros. As últimas décadas de instabilidade da Somália oferecem uma ideia do que pode acontecer quando Estados frágeis e dependentes da pesca sofrem com o colapso dessa atividade.[11]

Independentemente de os países vizinhos acolherem as práticas chinesas de pesca, que são predatórias e, muitas vezes, ilegais, a China se beneficia de seu peso diplomático, recentemente acumulado por meio de organizações governamentais internacionais (OGI), para passar por cima de normas internacionais de comportamento e potências regionais mais fracas e devastar as economias pesqueiras de seus vizinhos.[12] Os conflitos entre a China e o Vietnã sobre essas questões são um exemplo claro desse modo de operação, que será elucidado adiante.

“Enquanto a frota pesqueira da China de mais de 16 mil embarcações de águas profundas parece um trunfo para analistas militares, os economistas podem ver a necessidade de se ter uma frota capaz de percorrer distâncias tão longas assim como uma visível desvantagem.”

Impactos da linha de ação mais provável

Diplomático. A China tem feito uma campanha bem-sucedida contra os marcos jurídicos internacionais que regem as questões relacionadas ao Direito do Mar por mais de uma década, especialmente em relação às águas internacionais ou zonas de transição entre diferentes zonas econômicas exclusivas.[13] As excessivas reivindicações territoriais chinesas no Mar do Sul da China fornecem uma excelente indicação de como o país pode desafiar ainda mais as normas jurídicas que regem as atividades pesqueiras. Além das negociações jurídicas, a manifesta pressão da China sobre a frota pesqueira do país vizinho atingiu novos patamares em 2020, quando um navio-patrulha da Guarda Costeira Chinesa (GCC) colidiu com um barco pesqueiro vietnamita, acabando por afundá-lo.[14] A resposta de órgãos

Página anterior: Vista aérea de milhares de barcos pesqueiros atracados perto do porto de pesca Shenjiamen devido ao tufão Maysak, o nono tufão do ano na cidade de Zhoushan, província de Zhejiang, no leste da China, 1º de setembro de 2020. (Foto: Associated Press)

marítimos internacionais que estabelecem normas para frotas pesqueiras criará um precedente que será utilizado contra os próximos movimentos da China no que diz respeito às suas demonstrações assertivas na região.

Militar. As forças navais chinesas incluem a Marinha do Exército de Libertação Popular (MELP), a GCC e a Milícia Marítima das Forças Armadas da República Popular da China (MMFARPC). A MELP e a GCC conduzem patrulhas regulares, mas a MMFARPC se envolve em atividades de zona cinzenta perto de acidentes geográficos contestados, como o Recife de Scarborough, as Ilhas Paracel e outras áreas do Mar do Sul da China.[15] Entre outras táticas, a MMFARPC demonstrou disposição, habilidade e proficiência para se unir para formar falanges que interrompem os exercícios de liberdade de navegação dos EUA e de forças aliadas.

Conforme mencionado anteriormente, a linha de ação (LA) mais provável para a frota pesqueira é continuar pescando. No entanto, esse grande número de embarcações de pesca oferece uma plataforma pronta e distribuída para a coleta de sinais, acústica e de imagens. Se equipada com sensores comerciais básicos, a frota pesqueira poderia explorar de forma sustentável mais de 1,2 milhão de milhas náuticas por dia.[16] Essa coleta de dados poderia ocorrer passivamente, sem que se perca qualquer uma das proteções oferecidas pela Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar a um navio de pesca em alto mar. A Tabela 1 fornece os resultados de uma análise paramétrica que utilizou suposições sobre referências para a manutenção de embarcações de pesca, a confiabilidade de sensores e os padrões operacionais.

Tabela 1. Análise paramétrica da frota pesqueira na linha de ação mais provável

Suposições sobre cada embarcação operando em uma frota	
Velocidade média da embarcação envolvida na pesca	8 nós
Disponibilidade operacional média do sensor (pelo menos um dos dois sensores operando)	90%
Tempo médio de inatividade para manutenção do sensor (permite 90% de disponibilidade dos sensores)	20%
Ritmo operacional por tripulação (tempo que uma tripulação em rodízio é desdobrada no mar/várias tripulações atribuídas a cada embarcação para maximizar o tempo no mar)	40%
Abastecimento de combustível (frota pesqueira considerada uma prioridade estratégica do ELP)	Irrestrito
Resultados do modelo	
Número de embarcações disponíveis	10.986
Número de embarcações disponíveis com sensores	6.400
Milhas náuticas aproximadas varridas a cada 24 horas	1.228.000

(Tabela: autor. Informações de resultados retiradas de "Parametric Analysis in Cameo Systems Modeler with ParaMagic Using the Systems Modeling Language", janeiro de 2021)

Econômico. Como acontece com muitas outras indústrias manufatureiras, o subsídio do governo chinês à construção e manutenção de navios reorientará os mercados globais em direção à dependência chinesa.[17] A China tem concentrado seus investimentos diretamente no transporte marítimo comercial, como petroleiros e navios porta-contêineres, mas o capital, a liquidez e o ambiente regulatório favorável fornecidos ao setor da construção naval como um todo geram um ambiente positivo para todas as classes da construção naval chinesa. O crescimento explosivo da frota pesqueira da China destaca a indústria marítima como o mais recente vetor de *dumping* econômico, e isso enfraquecerá sistematicamente outras nações que constroem

Pescadores separam peixes no convés do barco de pesca chinês *Bo Yuan 1*, perto de Conakry, Guiné, na África Ocidental, 31 de março de 2017. O navio *Esperanza*, do Greenpeace, estava navegando pelas águas da África Ocidental para documentar o problema da pesca excessiva na região. (Foto: Pierre Gleizes©/Greenpeace, https://media.greenpeace.org/C.aspx?VP3=Direct-Search&AID=KWF6MY-9JVU1. Uso autorizado)

navios. A concomitante criação de empregos aumenta a probabilidade de o governo chinês continuar a apoiar diretamente a indústria de construção naval.

Embora os estaleiros dos EUA mantenham uma vantagem qualitativa na produção e manutenção de navios capitais, como submarinos de propulsão nuclear e porta-aviões, eles não oferecem concorrência quantitativa com a China em termos de cascos ou tonelagem. O status da China como o fabricante de baixo custo mais prolífico do mundo garantiu sua posição como a maior nação construtora de navios (22,3 milhões de toneladas brutas em 2019).[18] Como resultado da explosão da construção naval, o setor chinês gerou um progresso impressionante de modernização da MELP. O potencial de produção, tanto em número de cascos quanto em tonelagem por casco, continuará sendo um importante indicador da competitividade econômica e naval da China.[19]

Por último, a contenção geográfica da China dentro da primeira cadeia de ilhas (ou primeiro arquipélago) levou à sua orientação histórica como potência continental. No entanto, grandes indústrias navais e marinhagem para tripular a frota de pesca de águas profundas irão intensificar diferentes setores da indústria de navegação que podem ser necessários para um conflito marítimo grande ou prolongado.[20]

Linha de ação mais perigosa

Com base na análise acima, a maior parte da frota pesqueira da China deve permanecer pescando ativamente ou a população sofrerá uma privação nutricional significativa. O Partido Comunista da China possui os meios e a vontade de impor privações à sua população extremamente nacionalista, mas a utilização priorizada da frota pesqueira para o setor de proteína animal aumentará durante um conflito marítimo prolongado, especialmente se a deterioração das relações com os EUA e seus aliados resultar no

declínio ou encerramento das exportações de proteína animal para a China. Em 2019, Brasil, União Europeia, EUA, Austrália e Nova Zelândia forneceram mais da metade das importações agrícolas da China.[21]

Na LA mais perigosa, a China desvia uma parte de sua grande frota pesqueira para reforçar a MMFARPC, que inunda sistematicamente o cenário de contato no Pacífico Ocidental durante um conflito marítimo. Mesmo desarmada, um cenário de contato inundado aumenta a dificuldade das atividades de inteligência, reconhecimento, vigilância e aquisição de alvos (IRVA) lideradas pelos EUA. Essa abundância de sentinelas aumentaria a dificuldade das atividades de autodefesa contra IRVA e das manobras ofensivas dos EUA. Além disso, o desenvolvimento agressivo de bases econômicas da China sob a iniciativa 'Um Cinturão, Uma Rota' inclui os depósitos de pesca.[22] Esses depósitos de pesca poderiam ser usados para sustentar a frota pesqueira e a MMFARPC. A China já tem empregado seu conjunto cada vez maior de empresas militares privadas ao longo do Cinturão e Rota, e elas poderiam proteger com eficiência os depósitos de pesca.[23]

Do ponto de vista de danos colaterais, a presença de um grande número de navios de pesca oferece o potencial de responsabilidade por mortes de civis — algo que os chineses usariam para minar a legitimidade de uma campanha liderada pelos EUA em alto mar ou nas zonas econômicas exclusivas reivindicadas pela China.[24] Muito provavelmente, a China aproveitaria sua plataforma nas Nações Unidas e em OGIs semelhantes para reforçar sua narrativa de que estariam atacando civis, mesmo que as embarcações possam ser qualificadas como alvos militares legítimos com base em suas atividades. Mesmo em um cenário extremo, no qual os EUA designem todas as embarcações de pesca chinesas dentro de uma área de operação como alvos legítimos, os comandantes operacionais teriam de equilibrar a economia do uso de armas estadunidenses sofisticadas contra embarcações pequenas, a fim de preservar o uso de materiais bélicos para alvos prioritários.

Caso a China desvie qualquer parte da frota pesqueira para atividades paramilitares, as melhorias de capacidade mais prováveis apoiariam a expansão das atividades de IRVA, inquietação aberta de plataformas navais lideradas pelos EUA ou atos terroristas no mar.[25] Sob o manto do status de proteção da frota como navios de pesca, essas plataformas infligiriam um altíssimo grau de inquietação a fim de maximizar a coleta de inteligência.

Por fim, os EUA desfrutam de uma vantagem submarina que se estende longamente pelo Pacífico Ocidental, graças à frota de submarinos estadunidenses.[26] Se a frota pesqueira fosse usada de forma eficaz, a China poderia utilizá-la para degradar sistematicamente o ambiente acústico do qual os submarinos dependem para um emprego eficaz. Por exemplo, grandes comboios de traineiras poderiam saturar o ambiente acústico para mascarar o movimento de navios de guerra capitais em áreas marítimas cruciais. Além disso, a China investiu fortemente em infraestrutura submarina para deter a frota de submarinos dos EUA, e navios de pesca adaptados poderiam servir como estações de escuta móveis distribuídas e reforçar a infraestrutura fixa.[27]

Qual é o papel da força conjunta nessa batalha?

A frota pesqueira da China não representa atualmente uma ameaça militar aos EUA, mas a MELP poderia empregar esses recursos em atividades militares abertas ou de zona cinzenta. A análise a seguir fornece uma estrutura para os esforços de planejamento de recursos da força conjunta com relação às frotas pesqueiras chinesas e fornece, ainda, o contexto para muitas das questões críticas de segurança que definem a região.

A problemática da frota pesqueira chinesa tem uma combinação de elementos navais, diplomáticos e comerciais, mas os principais fornecedores de recursos, como o Exército dos EUA, serão partes interessadas significativas no desenvolvimento da estratégia militar estadunidense para a

O CC James Landreth é oficial submarinista da Marinha dos EUA. É bacharel pela Academia Naval dos EUA, possui mestrado em Engenharia pela University of South Carolina e concluiu a Joint Professional Military Education no U.S. Naval War College. O CC Landreth é oficial qualificado para operações conjuntas, e suas atribuições incluem missões em submarinos nucleares e na divisão de estratégia, planejamento e políticas (J-5) do Comando Central dos EUA.

Tabela 2. Requisitos de inteligência prioritários para a frota pesqueira chinesa

Requisitos de inteligência prioritários	
1	Identificar centros logísticos que sustentam a frota pesqueira chinesa (por exemplo, navios de reabastecimento no mar e bases pesqueiras)
2	Avaliar a demanda geral de combustível da frota pesqueira chinesa em relação à capacidade dos centros logísticos distribuídos
3	Identificar os principais pontos de descarga da pesca para os processadores de alimentos chineses
4	Analisar disputas entre embarcações chinesas (Marinha do Exército de Libertação Popular, Guarda Costeira Chinesa, Milícia Marítima das Forças Armadas da República Popular da China ou embarcação de pesca) e qualquer outra embarcação de pesca não chinesa (por exemplo, do Vietnã)

(Tabela: autor)

região. Primeiro, o Exército mantém o maior número de militares no Departamento de Defesa, e o emprego eficaz dos recursos humanos do Exército na imensidão do Pacífico será fundamental. Além disso, os robustos canais de ligação do Exército com as nações parceiras por meio da Agência de Cooperação para a Segurança de Defesa (*Defense Security Cooperation Agency*, DSCA) proporcionarão inúmeras oportunidades para direcionar os recursos de parceiros com eficácia.

Recomendações para combater a linha de ação mais provável da China

Diplomática. A força conjunta tem o potencial de apoiar ganhos diplomáticos em áreas vulneráveis na África, Sul da Ásia e Oceania por meio de cooperação eficaz com agências não pertencentes ao Departamento de Defesa. Muitas agências estadunidenses, como a Guarda Costeira dos EUA (*U.S. Coast Guard*, USCG), a Administração Nacional Oceânica e Atmosférica (*National Oceanic and Atmospheric Administration*, NOAA) e o Serviço de Pesca e Vida Selvagem dos EUA (*U.S. Fish and Wildlife Service*), entre outras, apoiam os esforços do Departamento de Estado dos EUA para combater as práticas de pesca predatória da China. Embora a maior parte da presença do Departamento de Defesa ocupe, tradicionalmente, o domínio terrestre, programas como o quadro de tradutores e intérpretes do Exército dos EUA oferecem um recurso importante em uma região que possui tantos idiomas. No contexto da gestão das ameaças que a frota pesqueira da China apresenta, a USCG se envolve ativamente com as nações parceiras para combater a pesca INN.[28] No entanto, a USCG, a NOAA e outras agências não têm capacidade para treinar tradutores e intérpretes para acompanhar a grande e crescente lista de seus parceiros bilaterais de pesca. O Exército poderia reforçar significativamente as equipes de fiscalização da pesca e facilitar o aprofundamento das relações diplomáticas com as nações interessadas. O conhecimento dos idiomas indonésio, tailandês, malaio, mandarim, hindi, árabe e das línguas faladas na África Ocidental será essencial para esse esforço e poderá ser facilmente convertido para atividades mais tradicionais do Departamento de Defesa em terra.

O desenvolvimento de parcerias não tradicionais com agências como o Serviço de Pesca e Vida Selvagem dos EUA, o Departamento de Agricultura dos EUA (*U.S. Department of Agriculture*, USDA), a USCG e a NOAA exigirá um esforço sustentado, uma vez que essas organizações podem não estar acostumadas às práticas operacionais e de negócios, às vezes intensas, do Departamento de Defesa.[29] No entanto, o conhecimento específico dessas agências ajudará a entender mais a fundo os cálculos da frota pesqueira da China e quais recursos da força conjunta apresentarão maior relevância para qualquer contingência.[30]

Trecho do texto "China's Monster Fishing Fleet"

("A Monstruosa Frota Pesqueira da China", em tradução livre)

Por Christopher Pala

Foreign Policy · 30 de novembro de 2020

https://foreignpolicy.com/2020/11/30/china-beijing-fishing-africa-north-korea-south-china-sea/

"No dia 5 de agosto de 2017, a China cumpriu uma decisão das Nações Unidas e impôs formalmente sanções à Coreia do Norte, incluindo a proibição das exportações de frutos do mar. Os frutos do mar, especialmente a lula, são um dos poucos geradores significativos de divisas da Coreia do Norte, e as sanções deveriam aumentar a pressão sobre o regime.

"Mas poucas semanas depois que a proibição entrou em vigor, centenas de embarcações de pesca de lula deixaram as águas chinesas e contornaram a ponta sul da Coreia do Sul. Elas entraram na zona econômica exclusiva (ZEE) de 200 milhas náuticas da Coreia do Norte, quase dobrando o número de navios de pesca chineses operando por lá (de 557 para 907), de acordo com um relatório recente da organização Global Fishing Watch, que rastreou dados de quatro sistemas de satélite diferentes. Segundo Jaeyoon Park, um dos principais autores do relatório, mesmo com a China alegando publicamente que estava cumprindo as sanções, muitos dos navios chineses continuaram a fazer viagens de ida e volta para a Coreia do Norte, incluindo várias viagens do tipo em 2018 e 2019.

"A frota chinesa, composta por navios que pescam lulas (conhecidos como *jiggers* ou *poteros*) e duplas de traineiras, recolheu uma quantidade impressionante de lulas, aproximando-se do total combinado de lulas capturadas nas águas japonesas e sul-coreanas no mesmo período, estimou o relatório. Os chineses dizimaram a população de lulas ao largo da Coreia do Norte a tal ponto que os pescadores japoneses e sul-coreanos viram suas próprias espécies migratórias, geralmente abundantes, despencarem."

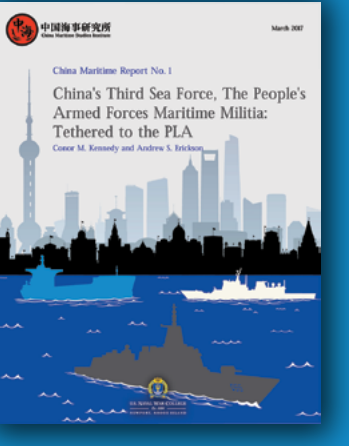
Um navio de pesca chinês equipado com luzes enfileiradas, destinadas a atrair lulas à noite, está ancorado em águas sul-coreanas. (Foto: cedida pela Agência de Pesca da Coreia do Sul/Ulleungdo)

Informação. A sobrepesca e a manipulação da China nos mercados de pesca oferecem oportunidades para campanhas de informação lideradas pelos EUA contra os chineses, bem como oportunidades para atrair novos parceiros, aliados e "parceiros ocultos" no Pacífico Ocidental. Os esforços dos EUA podem incluir a exploração tanto evidente quanto dissimulada dessas tensões.[31] Onde as autoridades governamentais permitirem, as unidades de comunicação social, assuntos civis e operações de informação das Forças Armadas podem exercer suas capacidades para influenciar a visão global sobre as práticas de pesca chinesas. Por exemplo, a divulgação de relatórios abertos da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) oferece métodos eficazes de conscientização sobre os abusos da China no mar.[32] Além disso, e talvez mais importante, a força conjunta poderia colaborar com empresas privadas de análise, como a FishSpektrum, para fornecer informações objetivas para a comunidade internacional sobre as práticas de pesca e abuso de protocolos marítimos internacionais por parte da China.[33] Parcerias com canais externos poderiam fornecer perspectivas objetivas distanciadas de um veículo estadunidense, o que serve a um propósito estratégico em uma época de relações sino-estadunidenses tensas.

Militar. As Forças Armadas dos EUA estão ativamente envolvidas em relações de cooperação de segurança com países preocupados com a indústria de pesca, mas os EUA, muitas vezes, carecem de uma estratégia de marketing eficaz para seus esforços na região. Por exemplo, a Operação *North Pacific Guard* e a Iniciativa de Segurança Marítima da Oceania (*Oceania Maritime Security Initiative*, OMSI) utilizam recursos militares dos EUA para a proteção das áreas de pesca de pequenas nações do Pacífico, mas os EUA gastam relativamente pouco para garantir que as populações locais de nações parceiras entendam a segurança e o valor que o país contribui para suas economias.[34] Em comparação, todas as contribuições da China às nações parceiras são seguidas de cerimônias públicas, monumentos e declarações de apoio exigidas por contrato para programas emblemáticos, como a iniciativa 'Um Cinturão, Uma Rota.'

A DSCA oferece um vetor-chave para o Exército contribuir com recursos para mitigar a ameaça representada pela frota pesqueira chinesa. A presença constante e a marca eficaz da DSCA oferecem um excelente emparelhamento para as Forças Armadas utilizarem recursos no treinamento de interoperabilidade para assistência humanitária e resposta a desastres. Talvez mais importante ainda seja o fato de a DSCA fornecer um canal integrado para todas as Forças e agências contribuintes envolvidas no trabalho contra as práticas de pesca predatória da China. Algumas vezes, no passado, os EUA não tiveram uma abordagem coordenada para capacitação de parceiros, de modo que muitas agências estadunidenses que ofereciam recursos contatavam, de forma

Em resposta à crescente preocupação com relação ao papel emergente da milícia marítima da China como uma força marítima que esteve envolvida em uma série de incidentes internacionais destinados a intimidar os vizinhos regionais do país e obstruir o livre trânsito de navegação no Mar do Sul da China, o U.S. Naval War College preparou um breve estudo intitulado *China's Third Sea Force, The People's Armed Forces Maritime Militia: Tethered to the PLA* ("A Milícia Marítima das Forças Armadas da República Popular da *China*, A Terceira Força Marítima da China: Amarrada ao ELP", em tradução livre). Publicado em 2017, o estudo descreve a estrutura, comando e controle e o papel estratégico dessa força dentro da estratégia geral geopolítica e militar da China. No estudo, procurou-se esclarecer a identidade, organização e conexão exatas da milícia marítima como uma força de reserva que apoia os objetivos do Exército de Libertação Popular. Os decisores militares dos EUA devem estar cientes do papel da milícia marítima chinesa e o da crescente frota pesqueira civil da China, que também é cada vez mais usada como um instrumento de coerção, intimidação e tentativa de normalização das reivindicações territoriais. Para ler o estudo, acesse https://digital-commons.usnwc.edu/cmsi-maritime-reports/1/.



Doze barcos de pesca chineses estão amarrados com cordas para tentar impedir que um navio da guarda costeira sul-coreana possa interromper sua suposta pesca ilegal no Mar Amarelo, na costa sul-coreana, 21 de dezembro de 2010. (Foto: Park Young-Chul, Agence France-Press)

intermitente, representantes individuais de países parceiros com poucos recursos . Isso não apenas parece desorganizado para possíveis parceiros, mas também aumenta o custo de receber ajuda dos EUA. A abordagem da DSCA no sentido de adaptar os pacotes de assistência às necessidades de cada nação oferece ao Departamento de Defesa um parceiro eficaz para colocar os recursos no local onde eles são necessários.

Econômica. No campo da economia, a força conjunta deve procurar esclarecer as consequências negativas das práticas econômicas chinesas em todas as atividades diplomáticas, informacionais e militares. Os esforços devem estar concentrados em informar as nações parceiras sobre os riscos da diplomacia chinesa de "armadilha da dívida", que, não raro, se repetem dentro do Cinturão e Rota. A força conjunta deve aproveitar o apoio das ONGs para esse objetivo crucial. Organizações não governamentais, como Pew Charitable Trusts, se especializam em atividades contra a pesca INN.[35] Essas ONGs geralmente têm representantes locais que mantêm relacionamentos de longa data com líderes governamentais locais, o que evita a percepção de que os EUA estejam forçando uma agenda colonialista ou política. OGIs, como o Banco Mundial, também oferecem outro caminho importante para influenciar as atividades contra a pesca INN.[36]

Recomendações para combater a linha de ação mais perigosa da China

Além das ações acima, a força conjunta pode precisar utilizar capacidades e recursos militares para lidar com a LA mais perigosa da frota pesqueira chinesa.

Em qualquer conflito de grande escala com a China, o planejamento de campanha liderado pelos EUA buscará combater os investimentos chineses em antiacesso/negação de área com os tipos de tecnologia e conceitos operacionais associados ao Comando e Controle Conjunto de Todos os Domínios (*Joint All-Domain Command and Control*) e iniciativas relacionadas às Forças Singulares, como o Sistema de Gerenciamento de Combate em Todos os Domínios, da Força Aérea dos EUA (*U.S. Air Force's All-Domain Battle Management System*); o Projeto Convergência, do Exército dos EUA (*U.S.*

Army's Project Convergence); as Operações de Bases Avançadas Expedicionárias, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA (*U.S. Marine Corps' Expeditionary Advanced Base Operations*); e o Projeto *Overmatch*, da Marinha dos EUA (*U.S. Navy's Project Overmatch*).[37] Conforme detalhado acima, as frotas de pesca chinesas podem complicar significativamente as capacidades de ponta dos EUA por meios abertos (por exemplo, IRVA) ou mascarando o movimento de formações militares. O grande número de barcos de pesca e o status pouco claro como alvo legítimo desafiam os recursos e as regras de engajamento padrão. Sendo assim, os planejadores devem priorizar a desativação de centros logísticos para a sustentação da frota de pesca. Por exemplo, degradar as operações de reabastecimento no mar da frota pesqueira limitaria o alcance efetivo dessas embarcações. A Tabela 2 fornece uma lista de requisitos de inteligência prioritários recomendados, associados à frota pesqueira chinesa.

Caso o esforço liderado pelos EUA exija a negação, degradação ou destruição de qualquer parte da frota pesqueira chinesa ou atividades logísticas, os EUA devem elaborar a narrativa de apoio e as regras de engajamento. Apesar dos fatos locais, a estratégia jurídica da China provavelmente incluirá acusar os EUA de se envolver em guerra irrestrita.[38] A vasta experiência da força conjunta em conflitos de baixa intensidade nas últimas duas décadas oferece a oportunidade de reforçar a experiência da Marinha nessa área. Semelhante a manobrar um comboio através de um denso ambiente urbano, uma guerra no Pacífico Ocidental percorreria o esquema de tráfego marítimo mais denso do planeta.[39]

Os EUA precisarão de meios para a cooperação, como plataformas navais de capacidade avançada, sensores e armas, em qualquer conflito imaginável, a fim de incapacitar as embarcações de ponta, como os contratorpedeiros chineses. No entanto, os navios de pesca envolvidos em atividades paramilitares e que apoiam os centros logísticos em terra fornecem contatos gerenciáveis para as forças terrestres e nações parceiras engajarem com munições de baixo custo. Essa divisão de trabalho aumentaria a eficiência e proporcionaria um emparelhamento arma-alvo mais eficaz.

O Departamento de Defesa deve dar ênfase ao desenvolvimento da interoperabilidade militar com as Forças Armadas indianas.[40] A análise geopolítica rotineiramente enfatiza a importância do papel da Índia na definição da probabilidade de sucesso de qualquer conflito marítimo prolongado com a China. A Índia oferece acidentes capitais nos domínios diplomático, de inteligência, militar e econômico. Diplomaticamente, a Índia tem melhores chances de apoiar as nações em desenvolvimento que sofrem com as práticas abusivas da pesca chinesa. Do ponto de vista de inteligência, a extensa costa da Índia, localizada ao longo das rotas de comércio marítimo mais movimentadas do mundo, garante que todo o tráfego marítimo comercial e militar esteja dentro da faixa de capacidade de coleta de inteligência baseada no litoral. Com relação às Forças Armadas, a parceria com a Índia na preservação da liberdade de navegação nos mares e cumprimento das normas de pesca internacionais será essencial para manter o comércio legítimo, caso os EUA se envolvam em um conflito marítimo.

“A análise geopolítica rotineiramente enfatiza a importância do papel da Índia na definição da probabilidade de sucesso de qualquer conflito marítimo prolongado com a China.”

Economicamente, os EUA e a China competem pelo status de maior parceiro comercial da Índia.[41] No entanto, a balança comercial consistentemente positiva da Índia com os EUA garante uma percepção mais favorável que a balança comercial consistentemente negativa da Índia com a China. Em um conflito futuro, o reforço da cooperação com a Índia oferecerá um caminho fundamental para fortalecer a região, e os esforços iniciais da força conjunta voltados para essa atuação proporcionarão uma vantagem estratégica.

Conclusão

O número de navios e a tonelagem total da frota pesqueira da China devem qualificá-la como uma maravilha moderna, e os planejadores militares devem monitorar seu uso de perto. Ao longo do espectro dos conflitos, a frota pesqueira provavelmente apoiará sua missão principal de obtenção de proteína animal. No entanto, os planejadores chineses poderiam desviar uma porcentagem relativamente pequena dessas embarcações de pesca para atividades paramilitares na LA mais perigosa, com grande efeito. Abaixo do limiar do conflito, as Forças Armadas podem desempenhar papéis cruciais na supressão das atividades prejudiciais da frota pesqueira abusiva da China. Ao fazer isso, o Departamento de Defesa estabelecerá e amadurecerá relacionamentos importantes com agências federais não tradicionais, nações parceiras, ONGs e OGIs, que produzirão efeitos decisivos, caso as tensões sino-estadunidenses ultrapassem o limiar do conflito armado. ■

Referências

1. "How Is China Feeding Its Population of 1.4 Billion?", China Power, atualizado em 26 ago. 2020, acesso em 25 jan. 2021, https://chinapower.csis.org/china-food-security/.

2. Paul Westcott and Ronald Trostle, *USDA Agricultural Projections to 2023* (Washington, DC: U.S. Department of Agriculture [USDA], 2014), p. 38-42, acesso em 2 fev. 2021, https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=37751.

3. David Stanway and Niu Shuping, "In China, Food Scares Put Mao's Self-Sufficiency Goal at Risk", Reuters, acesso em 21 jan. 2021, https://www.reuters.com/article/us-china-pollution-rice/in-china-food-scares-put-maos-self-sufficiency-goal-at-risk-idUSBRE94L17J20130522.

4. USDA, "USDA and USTR Announce Continued Progress on Implementation of U.S.-China Phase One Agreement", press release no. 0203.20, 24 March 2020, acesso em 21 jan. 2021, https://www.usda.gov/media/press-releases/2020/03/24/usda-and-ustr-announce-continued-progress-implementation-us-china.

5. Graeme Macfadyen et al., *The Illegal, Unreported and Unregulated Fishing Index* (Geneva: Poseidon Aquatic Resource Management Limited and the Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2019), p. 27.

6. Miren Gutierrez et al., *China's Distant-Water Fishing Fleet: Scale, Impact and Governance* (London: Overseas Development Institute, 2020), p. 9.

7. Marie-Caroline Badjeck et al., *The Vulnerability of Fishing-Dependent Economies to Disasters*, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) Fisheries and Aquaculture Circular No. 1081 (Rome: FAO, 2013), p. 15.

8. Kevin M. Bailey, "An Empty Donut Hole: The Great Collapse of a North American Fishery", *Ecology and Society* 16, no. 2 (2011).

9. Alfonso Daniels et al., *Western Africa's Missing Fish: The Impacts of Illegal, Unreported and Unregulated Fishing and Under-Reporting Catches by Foreign Fleets* (London: Overseas Development Institute, 2016), acesso em 21 jan. 2021, https://www.odi.org/publications/10459-western-africas-missing-fish-impacts-illegal-unreported-and-unregulated-fishing-and-under-reporting.

10. David Dollar, *Understanding China's Belt and Road Infrastructure Projects in Africa* (Washington, DC: The Brookings Institution, Domains of Strategic Competition, 2019), p. 4, acesso em 3 fev. 2021, https://www.brookings.edu/research/understanding-chinas-belt-and-road-infrastructure-projects-in-africa/.

11. Samantha D. Farquhar, "When Overfishing Leads to Terrorism: The Case of Somalia", *World Affairs: The Journal of International Issues* 21, no. 2 (2017): p. 68-77.

12. Matthew Sedacca, "China Has Fished Itself Out of Its Own Waters, So Chinese Fishermen Are Now Sticking Their Rods in Other Nations' Seas", Quartz, 4 April 2017, acesso 21 jan. 2021, https://qz.com/948980/china-has-fished-itself-out-of-its-own-waters-so-chinese-fishermen-are-now-sticking-their-rods-in-other-nations-seas/.

13. Dean Cheng, *Winning Without Fighting*, Backgrounder No. 2692 (Washington, DC: The Heritage Foundation, 2012), p. 1, acesso em 3 fev. 2021, https://www.heritage.org/asia/report/winning-without-fighting-chinese-legal-warfare.

14. John Grady, "Veneer of China's Charm Offensive Cracked by Vietnamese Fishing Boat Incident", U.S. Naval Institute News, 9 April 2020, acesso em 21 jan. 2021, https://news.usni.org/2020/04/09/veneer-of-chinas-charm-offensive-cracked-by-vietnamese-fishing-boat-incident.

15. Derek Grossman and Logan Ma, "A Short History of China's Fishing Militia and What It May Tell Us", *The RAND Blog* (blog), 6 April 2020, acesso em 21 jan. 2021, https://www.rand.org/blog/2020/04/a-short-history-of-chinas-fishing-militia-and-what.html.

16. James Landreth, "Parametric Analysis in Cameo Systems Modeler with ParaMagic Using the Systems Modeling Language" (dados não publicados, jan. 2021), SysML v1.5.

17. Jude Blanchette et al., "Hidden Harbors: China's State-Backed Shipping Industry", Center for Strategic and International Studies, 8 July 2020, acesso em 2 fev. 2021, https://www.csis.org/analysis/hidden-harbors-chinas-state-backed-shipping-industry.

18. "Largest Shipbuilding Nations Based on Gross Tonnage 2019", Statista, 20 January 2021, acesso em 20 jan. 2021, https://www.statista.com/statistics/263895/shipbuilding-nations-worldwide-by-cgt.

19. *Report to the U.S. Congress on Global Export Credit Competition* (Washington, DC: Export-Import Bank of the United States 2019), p. 48.

20. Andrew Erickson and Conor Kennedy, *China's Maritime*

Militia (CNA, 2016), p. 28, acesso em 2 fev. 2021, https://www.cna.org/cna_files/pdf/chinas-maritime-militia.pdf.

21. Hui Jiang, "China: Evolving Demand in the World's Largest Agricultural Import Market", USDA, acesso em 1º fev. 2021, https://www.fas.usda.gov/data/china-evolving-demand-world-s-largest-agricultural-import-market.

22. Anthony Bergin and Jeffrey Wall, "China's Deal with PNG Will Deplete Fishing Stock and Pose Border Risk", *The Sydney Morning Herald* (site), 23 December 2020, acesso em 21 jan. 2021, https://www.smh.com.au/national/china-s-deal-with-png-will-deplete-fishing-stock-and-pose-border-risk-20201223-p56pqs.html.

23. Alessandro Arduino, "China's Private Army: Protecting the New Silk Road", The Diplomat, 20 March 2018, acesso em 21 jan. 2021, https://thediplomat.com/2018/03/chinas-private-army-protecting-the-new-silk-road/.

24. Third United Nations Convention on the Law of the Sea, "Article 116", *United Nations Convention on the Law of the Sea*, 10 December 1982, acesso em 2 fev. 2021, https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_e.pdf.

25. Gregory Poling, "China's Hidden Navy", *Foreign Policy* (site), 25 June 2019, acesso em 21 jan. 2021, https://foreignpolicy.com/2019/06/25/chinas-secret-navy-spratlys-southchinasea-chinese-navy-maritimemilitia/.

26. Chief of Naval Operations (CNO), *CNO NAVPLAN* (Washington, DC: U.S. Navy, 2021), p. 11, acesso em 2 fev. 2021, https://media.defense.gov/2021/Jan/11/2002562551/-1/-1/1/CNO%20NAVPLAN%202021%20-%20FINAL.PDF.

27. Ewen Levick, "China's 'Underwater Great Wall'", The Maritime Executive, 18 June 2018, acesso em 21 jan. 2021, https://www.maritime-executive.com/editorials/china-s-underwater-great-wall.

28. Karl L. Schultz, *Illegal, Unreported, and Unregulated Fishing Strategic Outlook* (Washington, DC: U.S. Coast Guard, September 2020), p. 30, acesso em 2 fev. 2021, https://www.uscg.mil/Portals/0/Images/iuu/IUU_Strategic_Outlook_2020_FINAL.pdf.

29. "Presidential Task Force on Combating IUU Fishing and Seafood Fraud", National Oceanic and Atmospheric Agency Fisheries, 2014, acesso em 2 fev. 2021, https://www.iuufishing.noaa.gov/RecommendationsandActions/RECOMMENDATION8.aspx.

30. Trevor Phillips-Levine, Dylan Phillips-Levine, and Walker Mills, "Leveraging NGOs and Volunteerism for Maritime Surveillance against IUU Fishing", Center for International Maritime Security, 20 October 2020, acesso em 21 jan. 2021, http://cimsec.org/leveraging-ngos-and-volunteerism-for-maritime-surveillance-against-iuu-fishing/46166.

31. Blake Earle, "US-China Fight over Fishing Is Really about World Domination", The Conversation, 21 September 2020, acesso em 21 jan. 2021, https://theconversation.com/us-china-fight-over-fishing-is-really -about-world-domination-145977.

32. "Fishery and Aquaculture Country Profiles: The People's Republic of China", FAO, acesso em 21 jan. 2021, http://www.fao.org/fishery/facp/CHN/en.

33. Roberto Bregazzi, *Domino Effects of Cumulative Bias and Erroneous Data in Fisheries Big-Data Mapping Models* (Madrid: FishSpektrum, May 2017), p. 48, acesso em 2 fev. 2021, https://www.oceanactionhub.org/fishspektrum-latest-report-domino-effects-cumulative-bias-and-erroneous-data-fisheries-big-data.

34. U.S. Coast Guard District 14 Hawaii Pacific, "Coast Guard, Navy Complete Joint Oceania Maritime Security Initiative Patrol in Pacific Ocean", U.S. Indo-Pacific Command, 1 May 2018, acesso em 21 jan. 2021, https://www.pacom.mil/Media/News/News-Article-View/Article/1509299/coast-guard-navy-complete-joint-oceania-maritime-security-initiative-patrol-in/.

35. "Ending Illegal Fishing", The Pew Charitable Trusts, acesso em 21 jan. 2021, https://www.pewtrusts.org/en/projects/ending-illegal-fishing-project.

36. "Blue Economy", The World Bank, acesso em 21 jan. 2021, https://www.worldbank.org/en/topic/oceans-fisheries-and-coastal-economies#2.

37. Jen Judson, "Inside Project Convergence: How the U.S. Army Is Preparing for War in the Next Decade", Defense News, 10 September 2020, acesso em 26 jan. 2021, https://www.defensenews.com/smr/defense-news-conference/2020/09/10/army-conducting-digital-louisiana-maneuvers-in-arizona-desert/.

38. Adam R. Pearlman, "Chinese Lawfare", The Federalist Society, 19 May 2020, acesso 21 jan. 2021, https://fedsoc.org/commentary/fedsoc-blog/chinese-lawfare.

39. "How Much Trade Transits the South China Sea?", China Power, atualizado em 25 jan. 2021, acesso em 26 jan. 2021, https://chinapower.csis.org/much-trade-transits-south-china-sea/.

40. *Indo-Pacific Strategy Report* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2019), p. 33, acesso em 2 fev. 2021, https://media.defense.gov/2019/Jul/01/2002152311/-1/-1/1/DEPARTMENT-OF-DEFENSE-INDO-PACIFIC-STRATEGY-REPORT-2019.PDF.

41. "India Trade Balance, Exports and Imports by Country 2018", World Integrated Trade Solution, acesso em 25 jan. 2021, https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/IND/Year/2018/TradeFlow/EXPIMP/Partner/by-country.

Um grupo de alunos do Curso Básico de Liderança para Oficiais (BOLC-B) colabora antes de conduzir uma simulação de direção de tiro em Fort Sill, Oklahoma, 27 de abril de 2020. Os alunos que estavam cursando o BOLC-B e os Cursos de Capitães participavam do Projeto *Athena* e realizavam avaliações individuais que focam a comunicação, o pensamento crítico e as habilidades de liderança durante seu programa de instrução. (Foto: Sgt Amanda Hunt, Exército dos EUA)

Projeto *Athena*

Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Gen (BG) Charles Masaracchia, Exército dos EUA
Cel Samuel Saine, Exército dos EUA
Jon Fallesen, Ph.D.*

Um dos relatos mais célebres sobre o desenvolvimento de líderes no Exército dos Estados Unidos da América (EUA) envolve comandantes mais antigos durante a Segunda Guerra Mundial. Os caminhos trilhados por líderes como George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower e George S. Patton se cruzaram diversas vezes nas décadas antes que eles organizassem, planejassem e conduzissem as campanhas que levaram à vitória dos Aliados. Todos os três foram influenciados pelos conselhos e orientações de Fox Conner, que passou para a reserva remunerada em 1938 como general de brigada. Eisenhower, em particular, atribuiu a Conner o despertar da paixão pelo estudo da doutrina, da estratégia e da tática. Ao comandar Camp Gaillard, no Panamá, Conner recrutou Eisenhower para ser seu oficial executivo. A missão de Conner era modernizar as defesas da Zona do Canal. Assim como fez com Patton e Marshall, Conner se interessou profissionalmente pelo aperfeiçoamento de Eisenhower. Eisenhower, que não era conhecido por suas proezas acadêmicas nas escolas em que estudou, em Abilene, no Kansas, ou em West Point (onde se formou em 61º lugar no ranking geral e 125º em disciplina, dentre 164 cadetes em sua turma), passou por uma experiência "semelhante a um curso de pós-graduação em Assuntos Militares e Ciências Humanas" enquanto servia sob o comando de Conner.[1] Eisenhower frequentemente acompanhava Conner durante reconhecimentos a cavalo de possíveis posições de tropas e vias de acesso. Durante esses reconhecimentos, eles tinham a oportunidade de discutir profundamente sobre diversos tópicos, como Carl von Clausewitz, história da Guerra Civil, militares e sua conduta, construção de coalizões e possíveis operações através do Canal da Mancha.[2] Conner persuadiu Eisenhower que ele tinha o potencial para ter um grande impacto na próxima guerra. Conner reacendeu o interesse de Eisenhower em estudar história e os benefícios do estudo com propósito. Com esses interesses e habilidades intensificados, Eisenhower se formou em primeiro lugar em sua turma de 245 alunos na Escola de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff College*, CGSC), a caminho de se tornar o principal comandante Aliado durante a invasão da Europa Ocidental ocupada pelos nazistas.[3]

O Gen (BG) Charles Masaracchia, do Exército dos EUA, é o oitavo Diretor do Centro de Excelência do Comando de Missão, Fort Leavenworth, Kansas. Comandou em todos os escalões, incluindo a 2ª Brigada da 1ª Divisão Blindada e a 3ª Brigada de Assistência à Força de Segurança. O Gen (BG) Masaracchia serviu como Comandante do Comando de Instrução, Assessoramento e Assistência–Leste (Train, Advise, Assist Command-East) e como Subcomandante de operações gerais do Comando Combinado de Transição de Segurança–Afeganistão (Combined Security Transition Command-Afghanistan). É bacharel pela Norwich University e graduou-se pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e pela Joint Special Operations Command War College Fellowship da University of North Carolina, Chapel Hill Triangle Institute.

O Cel Samuel Saine, do Exército dos EUA, é o Diretor do Centro da Profissão e Liderança do Exército. Formou-se pela Academia Militar dos EUA e é oficial de artilharia de campanha. Sua última missão foi como comandante assistente de artilharia de campanha em Fort Sill, Oklahoma. Saine serviu em quatro missões no Oriente Médio, incluindo Iraque, Afeganistão, Kuwait e Catar. Comandou um batalhão de artilharia de campanha e o 4º Destacamento de Coordenação do Campo de Batalha na Base Aérea Shaw, na Carolina do Sul, e na Base Aérea Al Udeid, no Catar. Ele frequentou o Curso de Comando e Estado-Maior e o Naval War College, e foi bolsista do programa "Army Senior Fellow" na Harvard University.

O Dr. Jon Fallesen atua como Chefe de Pesquisa, Avaliação e Doutrina de Liderança do Centro da Profissão e Liderança do Exército desde 2004. Ele liderou o desenvolvimento de modelos de competências, manuais de liderança, recursos de treinamento, módulos de autoaperfeiçoamento e manuais de doutrina. Ele possui doutorado em Psicologia de Fatores Humanos pela University of South Dakota. Anteriormente, atuou como psicólogo sênior de pesquisa no Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA e foi psicólogo de engenharia no Laboratório de Engenharia Humana do Exército dos EUA. **O Dr. Fallesen é o principal autor deste artigo.*

Essa dedicação ao desenvolvimento de líderes é necessária tanto agora quanto nos próximos anos, com o retorno da competição entre grandes potências. Os EUA estão em constante competição enquanto se modernizam para colocar em campo uma força de combate mais letal e inteligente em preparação para um potencial conflito. Para ter sucesso em operações de combate em larga escala, o Exército dos EUA deve desenvolver e colocar em campo equipamentos melhores, executar táticas comprovadas e inteligentes e aproveitar sua vantagem na liderança.

Hoje, o Exército está em um ponto de inflexão, trabalhando agressivamente por meio de iniciativas de gestão de talentos para manter essa vantagem no campo da liderança. Um conjunto de iniciativas concentra-se no autoaperfeiçoamento, por meio do qual os líderes podem se aprimorar de várias maneiras:

- imitar o que observam os melhores líderes fazerem,
- aprender com as lições do estudo da história militar,
- participar de trocas com seus companheiros de armas,
- estudar os livros sugeridos nas aulas e constantes de listas de leitura profissional,
- buscar oportunidades para diversificar experiências e funções,
- participar plenamente em sala de aula, e
- servir diligentemente em várias missões operacionais e de treinamento em todo o mundo.

Autoaperfeiçoamento e feedback

Anos de experiência prática no desenvolvimento de líderes mostraram que, para passar de habilidades existentes para um estado aprimorado, as pessoas precisam receber feedback, prestar atenção a ele e ajustar suas ações. O feedback é essencial para a mudança, quer venha do próprio discernimento de um indivíduo, quer seja fornecida por terceiros ou algo externo.

Em sua forma mais simples, o feedback consiste em informações sobre o desempenho ou as habilidades. Indica o que uma pessoa faz ou tem a capacidade de fazer, o que ela faz bem e inclui orientações para realizar as melhorias necessárias. Há tempos que o Exército reconhece que o feedback desempenha um papel importante no aperfeiçoamento. O modelo de desenvolvimento de líderes usado em 2002 no Manual de Campanha FM 7-0, *Treinando a Força* (*FM 7-0, Training the Force*), é um exemplo (veja a Figura 1). Embora esse manual de campanha tenha sido substituído, o modelo é especialmente relevante porque mostra como a avaliação e o feedback se aplicam a todos os domínios do desenvolvimento de líderes. Avaliação com base em observação, instrução, treinamento, avaliação de desempenho e testes são fontes de feedback.[5]

O autoaperfeiçoamento é outra ferramenta apropriada para aprimorar o capital humano. Quando confrontados com ambientes operacionais diversos, os

“Em sua forma mais simples, o feedback consiste em informações sobre o desempenho ou as habilidades. Indica o que uma pessoa faz ou tem a capacidade de fazer, o que ela faz bem e inclui orientações para realizar as melhorias necessárias.”

O Exército valoriza muito o aperfeiçoamento humano, seja em programas de preparação de cadetes, nos rigorosos padrões de admissão, na educação do Exército ou em programas de treinamento individual e coletivo. Um oficial do Exército pode passar cinco vezes mais tempo em treinamento profissional em comparação com o que as empresas exigem de seu pessoal.[4] Os investimentos competitivos no aperfeiçoamento do capital humano podem ajudar o Exército a manter uma vantagem sobre as ameaças com poder de combate equiparado ou quase equiparado.

líderes recorrem à sua capacidade intelectual, habilidades de pensamento crítico e criativo e experiências relevantes. O autoaperfeiçoamento orientado melhorará a capacidade dos líderes de preparar a si próprios e a seus subordinados para enfrentar esses desafios.

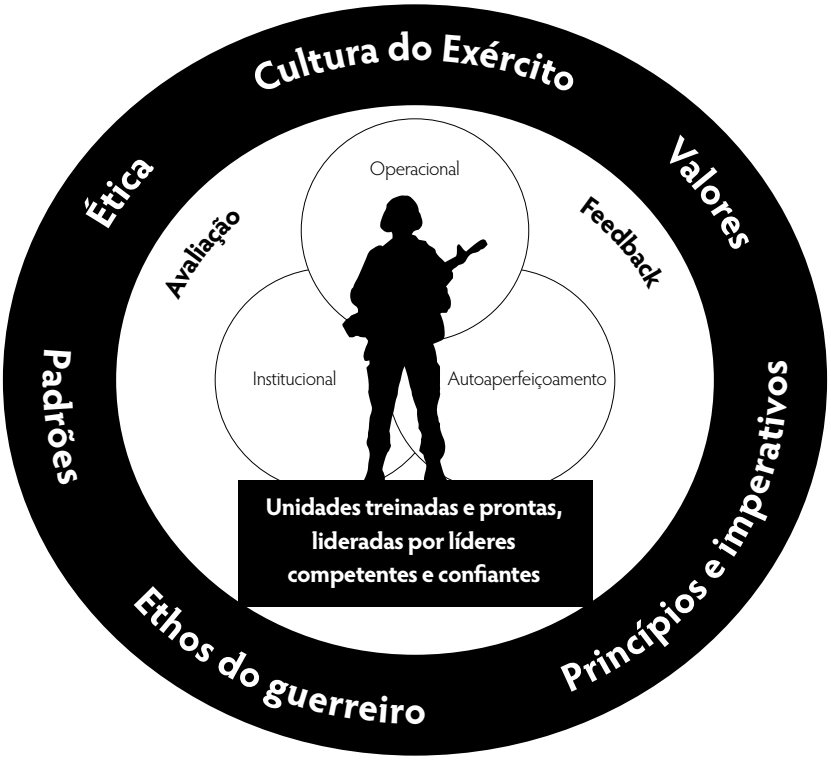
O autoaperfeiçoamento é a melhor maneira de customizar o aprimoramento de acordo com as necessidades do indivíduo. Os indivíduos enxergam o poder que existe no autoaperfeiçoamento, mas muitos lamentam não ter mais tempo para se dedicar a

isso.[6] Portanto, o tempo disponível deve ser usado da forma mais eficiente possível, e uma maneira de focar as necessidades de autoaperfeiçoamento é por meio de avaliações e feedback.

No verão de 2020, o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command*, TRADOC) e o Centro de Armas Combinadas (*Combined Arms Center*, CAC) implementaram um novo programa de autoaperfeiçoamento que busca revigorar a identificação dos pontos fortes e necessidades de aperfeiçoamento básicas do líder. As duas principais linhas de esforço desse programa são avaliação e aprimoramento. Uma bateria de avaliações padronizadas foi selecionada para coincidir com cada nível do sistema de ensino profissional militar (*professional military education*, PME) do Exército. As avaliações padronizadas dão aos líderes uma ideia do seu nível em uma determinada habilidade ou conjunto de comportamentos e como esse nível se compara ao de outros no Exército. As avaliações foram escolhidas pelo Centro da Profissão e Liderança do Exército (*Center for the Army Profession and Leadership*, CAPL), do Centro de Excelência de Comando de Missão (*Mission Command Center of Excellence*), e contou com a contribuição de partes interessadas do quadro de oficiais, quadro de oficiais especialistas (*warrant officer corps*), quadro de sargentos e de líderes civis do Exército. Essas avaliações complementam as avaliações de aptidão física e de combate, que já fazem parte dos currículos dos cursos existentes.

A segunda linha de esforço — aprimoramento por meio do autoaperfeiçoamento — é de responsabilidade do indivíduo. A avaliação e o aprimoramento trabalham lado a lado. O feedback proveniente das avaliações informa o líder sobre seus pontos fortes e potenciais pontos a serem aprimorados; a interpretação do feedback orienta o processo de aprimoramento.

Vários recursos de aprendizagem foram criados ou identificados e combinados com as áreas avaliadas por cada ferramenta de medição padronizada. Estão disponíveis sem nenhum custo para o indivíduo e podem ser usados a qualquer hora e em qualquer lugar por meio do acesso à internet. O Exército chama esse programa de Projeto *Athena*.



(Figura do FM 7-0, *Training the Force*, outubro de 2002 [obsoleto])

Figura 1. Treinamento do Exército e Modelo de Desenvolvimento de Líderes

Projeto *Athena*

Ter um nome de projeto foi importante para poder fornecer um identificador curto para um programa com várias partes e já em expansão. O nome do novo programa de autoaperfeiçoamento — Projeto *Athena* — foi escolhido com base na deusa Atena, da mitologia grega, que é retratada como uma deusa corajosa, respeitada por sua abordagem inteligente e estratégica em relação ao combate. Ela optou pela astúcia em vez

Integrantes do Exército dos EUA fazem uma prova no Fort Knox Education Center em Fort Knox, Kentucky, 31 de julho de 2018 (Foto: Master Sgt. Brian Hamilton, Exército dos EUA)

da força bruta e era conhecida por inventar itens úteis que levavam à vitória. Além de ser divinamente dotada dessas características, sua força vinha da dedicação à sabedoria. Assim como Atena é conhecida por ajudar outros heróis, o Projeto *Athena* foi criado para ajudar os soldados do Exército dos EUA a serem disciplinados em seu aperfeiçoamento como combatentes.

O Projeto *Athena* foi elaborado para permitir a autoconsciência e o autoaperfeiçoamento para que os indivíduos se tornem líderes mais eficazes, seja em uma competição durante os programas de avaliação de comando de brigada e batalhão ou em qualquer função subsequente. Os soldados merecem líderes que sejam autoconscientes e humildes o suficiente para saber onde podem melhorar. Por sua vez, os soldados seguem líderes autoconscientes e humildes que estão comprometidos com o autoaperfeiçoamento.

A implementação do projeto. O Projeto *Athena* foi desenvolvido para motivar e focar o autoaperfeiçoamento dos indivíduos. As avaliações padronizadas medem liderança, habilidades cognitivas, habilidades de comunicação, resistência mental e habilidades interpessoais. Essas avaliações melhoram a autoconsciência, orientam o autoaperfeiçoamento e facilitam o desenvolvimento de líderes na força operacional. A implementação das avaliações começou no Curso de Carreira para Capitães de Manobra (*Maneuver Captain Career Course*) e em todos os Cursos Básicos de Liderança para Oficiais das diferentes armas, quadros e serviços (*Basic Officer Leaders Courses-Branch*), em julho de 2020. O programa se expandiu para incluir todos os Cursos de Carreira para Capitães[NT] (*Captains Career Courses*), em janeiro de 2021, e para o Curso de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff Officers' Course*), em abril de 2021. As avaliações já começaram a ser introduzidas gradualmente em cursos do Sistema de Aperfeiçoamento Profissional de Sargentos (*Noncommissioned Officer Professional Development System*) e do Sistema de Educação de

NT: Equivalente ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais no Exército Brasileiro.

Oficiais Especialistas (*Warrant Officer Education System*), e serão incorporadas ao Sistema de Educação Civil (*Civilian Education System*) a partir de outubro de 2021. A expansão em todos os escalões do Exército deve ser concluída até o final de setembro de 2022. A inclusão dos cursos da Reserva e da Guarda Nacional do Exército dos EUA está planejada para os anos fiscais de 2022 e 2023.

As avaliações do Projeto *Athena*. O Projeto *Athena* tem várias partes que consistem em avaliações comerciais e desenvolvidas pelo Exército, fichas técnicas, treinamento de monitores, relatórios de feedback, guias de interpretação, guias de treinamento, planos de desenvolvimento individual, ferramentas de autoaperfeiçoamento, listas de recursos de aprendizagem, relatórios institucionais e avaliações de programas. Modelos dos relatórios de feedback e das fichas técnicas das avaliações oferecem informações a quem desejar saber mais sobre essas avaliações e o que elas revelam ao indivíduo.

As avaliações do Projeto *Athena* são formuladas para orientar o autoaperfeiçoamento e o aprimoramento pessoal de um soldado ao longo da vida. Elas não são de natureza "preditiva", mas sim concebidas para o benefício do indivíduo, não da instituição. O que cada avaliação cobre varia de acordo com o nível de PME do indivíduo. As avaliações se enquadram nas seguintes categorias: *pessoal*, atributos que não costumam ser muito maleáveis; *cognição*, que é um termo que abrange todos os modos de pensamento e atividade mental; e *liderança*, que inclui competências identificadas na Publicação Doutrinária 6-22, *Liderança do Exército e a Profissão* (ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*).[7] Não há limite máximo para o quanto alguém pode ser bom em qualquer uma dessas categorias.

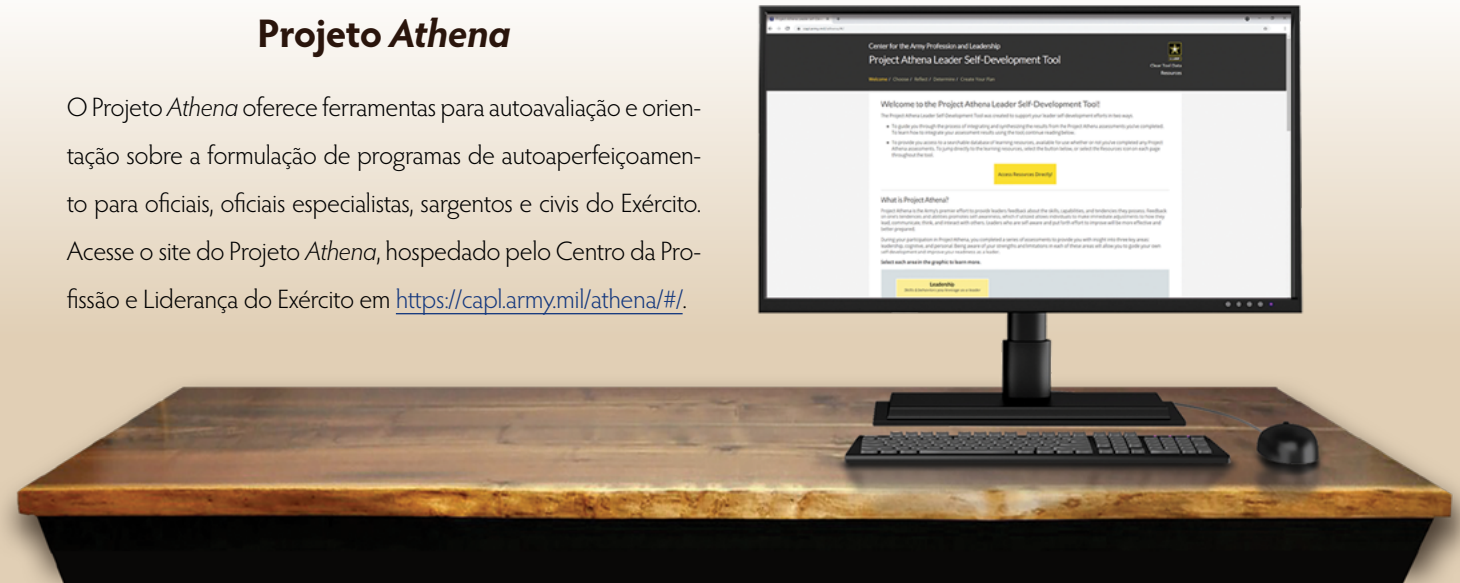
O CAPL selecionou ou elaborou as avaliações e as disponibiliza para as escolas do Exército. Monitores treinados aplicam as avaliações nas escolas. As avaliações monitoradas fornecem uma mensagem consistente, que explica seu propósito e facilita o acesso aos vários locais externos e do Exército usados para aplicá-las.

As áreas avaliadas foram selecionadas com base em fatores que os comandantes mais antigos observaram como importantes ao longo da carreira de um militar e no que os estudos e a doutrina validam como características e comportamentos importantes para qualquer líder no Exército.[8] As áreas avaliadas se concentram nas capacidades dos líderes de tomar decisões cruciais, comunicar essas decisões, estabelecer o clima certo para o trabalho em equipe e aprender. Cada escola do Exército, ao longo de toda a sequência do PME, continuará a enfatizar e avaliar o combate e a aptidão física das formas mais valiosas para sua arma, quadro ou serviço específico, qualificação militar ou escalão de liderança.

As avaliações do *Athena* se aplicam aos líderes no Exército, seja qual for sua posição ou função. A escolha das avaliações e os procedimentos para aplicá-las são padronizados, de modo que uma pontuação de um segundo-tenente em Fort Benning, na Geórgia, tem o mesmo significado que a de um *master sergeant* avaliado em Fort Bliss, no Texas. As avaliações do Projeto *Athena* se apoiam em sistemas comerciais ou do TRADOC para apresentação e coleta de dados. As escolas podem aplicar as avaliações, desde que haja uma conexão segura com a internet e que os códigos de acesso do teste tenham sido fornecidos aos monitores pelo CAPL. Após a conclusão da avaliação, ou em qualquer momento futuro, os alunos podem acessar seus relatórios de feedback utilizando seus cartões de acesso.

Projeto *Athena*

O Projeto *Athena* oferece ferramentas para autoavaliação e orientação sobre a formulação de programas de autoaperfeiçoamento para oficiais, oficiais especialistas, sargentos e civis do Exército. Acesse o site do Projeto *Athena*, hospedado pelo Centro da Profissão e Liderança do Exército em https://capl.army.mil/athena/#/.



Fontes de avaliação. As avaliações selecionadas foram escolhidas com base em sua capacidade de fornecer feedback sobre áreas de interesse do Exército. As avaliações comerciais tiveram de ser cientificamente validadas, ou seja, comprovadamente medir o que afirmavam medir. Avaliações comerciais com histórico anterior de uso nas Forças Armadas tiveram preferência sobre avaliações comerciais sem histórico de uso. Algumas avaliações comerciais exigiam uma licença pré-paga que foi obtida em nome de todas as escolas por meio de uma fonte central de compras. Outras avaliações que não exigiram licença comercial foram escolhidas com base na área que avaliam. A permissão para usar essas avaliações foi conseguida pelo CAPL em nome das escolas que aplicam as avaliações. Um terceiro conjunto de avaliações originou-se no Exército ou foi desenvolvido recentemente por cientistas do CAPL para o Projeto *Athena*.

Relatórios de feedback. Os relatórios de feedback são disponibilizados para os indivíduos logo após a conclusão de uma avaliação. Esses relatórios fornecem o resumo dos resultados da avaliação e ajudam o indivíduo a interpretar seu significado, o que pode ser feito com eles e aonde ir para aprender mais sobre as áreas avaliadas. Os relatórios de feedback só podem ser acessados pela pessoa a quem se referem. O uso e a divulgação dos comentários são controlados pelo indivíduo avaliado. Isso é essencial para o propósito de aperfeiçoamento do Projeto *Athena*. Os resultados não podem ser acessados para apoiar decisões ou ações administrativas. Isso é especialmente importante, pois muitas das avaliações exigem autorrelatos. Proteger o acesso aos resultados incentiva o indivíduo a ser honesto, sem ter medo de que algo que ele relate sobre suas tendências pessoais possa ser usado por outra pessoa. A intenção é de que, mais do que pontuar, as avaliações estimulem a reflexão e a conscientização. Outras medidas exigem que o aluno demonstre seu conhecimento ou habilidade de leitura, escrita ou pensamento crítico. Os relatórios de feedback são tão precisos quanto o grau de esforço que o líder avaliado coloca na avaliação.

Preparo para a avaliação

Os participantes são incentivados a se fazer três perguntas ao se preparar para a avaliação:

- Você é tão bom quanto deseja ou precisa ser?
- Você está disposto a ser completamente sincero consigo mesmo ao fazer essas avaliações?
- Você está disposto a se empenhar a ser tão bom quanto deve ser para liderar nossos soldados?

Entre os vários relatos sobre testes feitos por Eisenhower, tudo indicava que ele os levava a sério e se esforçava para melhorar. Ele se preparou diligentemente para os exames iniciais de triagem para academias militares e para o exame de admissão.

> Ike [Eisenhower] havia se submetido a um regime preparatório para a Marinha que se parecia muito com o que ele usaria para Leavenworth. Ele e um amigo solicitaram e receberam testes da Academia Naval e os estudaram assiduamente na preparação para o exame. Felizmente para Ike, os testes da Marinha eram semelhantes aos que ele usou posteriormente para o exame de admissão de West Point. Seus ex-professores do ensino médio também o ajudaram, ministrando aulas particulares sobre matérias específicas. Ele estava determinado a se sair bem em todas as matérias.[9]

Quanto à sua baixa classificação em disciplina em West Point, Eisenhower escreveu que não se via como "um acadêmico cujo cargo dependeria do conhecimento que ele adquiriu na escola e nem como uma figura militar cuja carreira profissional pudesse ser seriamente afetada por seu histórico acadêmico ou de disciplina."[10] Servir com Fox Conner ensinou-lhe o valor do estudo disciplinado e do autoaperfeiçoamento. Em seu curso em Leavenworth, sua pontuação ficou, inicialmente, abaixo da de seus colegas no primeiro conjunto de exercícios. Ele também se aplicou lá e se esforçou ainda mais, logo se destacando no método prático de preparação da escola, e acabou se formando com louvor.[11]

Como Eisenhower, os alunos que são sinceros consigo mesmos e estão cientes de seus pontos fortes e limitações podem se empenhar em melhorar. A recompensa será ganhar autoconsciência, abordar áreas para melhoria e encontrar maneiras de aplicar os pontos fortes.

Interpretação e uso do feedback

Existem várias avaliações no *Athena* às quais cada aluno tem acesso, e uma ferramenta é disponibilizada ao indivíduo para ajudar a transformar o feedback recebido em ações significativas a serem realizadas. Ao receber e interpretar o feedback, os indivíduos devem primeiro fazer uma anotação mental do que gostariam de fazer melhor ou de maneira diferente. O feedback

deve levar a uma melhor autoconsciência, revelando algo sobre o indivíduo que antes estava oculto. Às vezes, o feedback confirma o que o soldado já suspeitava e adiciona informações. A atenção aprimorada deve gerar uma intenção imediata de ser diferente — mais eficaz em termos de atitude, pensamento ou ação. Outras vezes, os comentários levantam questões para as quais o líder busca respostas. Nesses casos, o indivíduo age para estudar mais sobre uma característica, como ela é relevante para ele e como eles a manifestam.

Com uma compreensão mais profunda sobre uma característica e seu nível, forma-se uma associação natural entre o nível atual e o desejado. Pessoas que internalizam o desejo de melhorar continuamente se empenham em minimizar a distância entre seu estado atual e como elas acreditam que podem ser. Redefinir uma imagem de si mesmo e agir de forma consciente para se mover na direção desejada leva ao autoaperfeiçoamento. Em alguns casos, o feedback da avaliação identificará uma força que os indivíduos podem continuar a aplicar e usar para aprimorar suas capacidades. Em outros casos, uma deficiência é identificada a partir do feedback, e as etapas para superá-la são tão claras que o caminho para o aprimoramento também é natural e automático. Por exemplo, se o feedback sobre o resultado de uma avaliação do tipo *Leader 360* (conhecida no Brasil como 'avaliação 360° para líderes') indicar que os subordinados não sentem que recebem uma orientação clara, o líder pode ser mais deliberado ao fornecê-la e buscar a confirmação de que ela foi compreendida. Em outros casos, ainda, reflexão e planejamento mais cuidadosos são úteis para realizar a mudança desejada. A autoconsciência e o autoaperfeiçoamento nem sempre são processos bem definidos; entretanto, ao longo da variedade de estados e objetivos, a avaliação tem um papel central e constante para informar a profundidade e a amplitude do que é possível.

O Projeto *Athena* reconhece que os alunos já recebem aconselhamento sobre seu desempenho acadêmico e aptidão física de seus líderes de pequenos grupos, instrutores ou conselheiros acadêmicos enquanto estão na escola. Para ajudar a tornar o aconselhamento mais abrangente, os alunos podem e devem se conscientizar sobre seus próprios resultados no *Athena* e refleti-los e incorporá-los às intenções que têm para a mudança. Eles podem trazer questionamentos formados a partir das avaliações para a sessão de aconselhamento, trazer seus próprios objetivos ou oferecer seus relatórios de feedback para o conselheiro analisar. O aluno pode resumir os resultados da avaliação ou compartilhar com o conselheiro as reflexões e aprendizados gerados pelas avaliações. Para ajudar o corpo docente, o Projeto *Athena* oferece treinamentos para apoiar o aconselhamento. Um guia, um cartão e um vídeo de treinamento oferecem orientações sobre como treinar e aconselhar. Comparado ao combate discreto ou às habilidades de apoio, o treinamento para qualidades pessoais, habilidades de liderança e pensamento crítico tem uma abordagem mais exploratória. Os líderes que buscam melhorar nessas áreas precisarão dedicar tempo para descobrir suas habilidades por meio de perguntas, desafios e autorreflexão. Os conselheiros acadêmicos podem ajudar nesse processo de exploração, auxiliando os alunos a se verem melhor.

Guia para a Melhoria do Desenvolvimento de Líderes

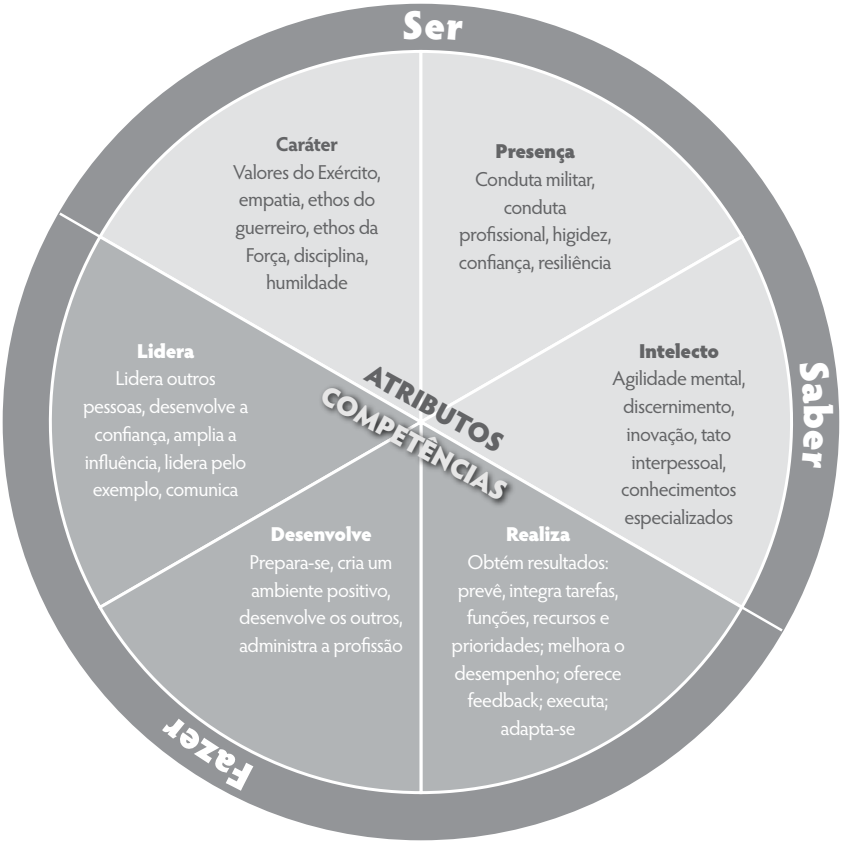
O principal recurso para alunos, orientadores e líderes afetados pelo Projeto *Athena* é a publicação do Exército *Leader Development Improvement Guide* ("Guia para a Melhoria do Desenvolvimento de Líderes", em tradução livre).[12] Informações semelhantes àquelas contidas no guia também estão no Manual de Campanha 6-22, *Desenvolvimento de Líderes* (FM 6-22, *Leader Development*), junto com orientações sobre autoaperfeiçoamento.[13] O guia é organizado de acordo com os comportamentos identificados no modelo de requisitos de liderança (veja a Figura 2). Para cada comportamento, é fornecida uma tabela que lista pontos fortes, pontos a serem aprimorados, causas, feedback, estudos e práticas. Os indicadores de pontos fortes e pontos a serem aprimorados fornecem formas de fazer a autoavaliação com base nos próprios comportamentos. Esses pontos podem ser usados junto com, ou no lugar das, avaliações padronizadas formais, como as oferecidas pelo Projeto *Athena*. Assim que eles forem identificados, os indivíduos devem considerar as causas subjacentes de suas ações.

Com maior autoconsciência, há três ações subsequentes de melhoria. Em primeiro lugar, quando é necessária maior compreensão sobre o próprio comportamento, o guia oferece sugestões para obter mais feedback a fim de confirmar ou aprofundar o entendimento. Em segundo lugar, quando mais conhecimento é necessário sobre uma habilidade ou comportamento específico, são oferecidas sugestões sobre o que estudar para

aprimorá-los. O terceiro se dá quando há autocompreensão suficiente sobre um comportamento-alvo e sobre por que e como realizá-lo, mas é necessário haver mais prática. Essas três ações de desenvolvimento podem ser executadas em qualquer combinação, e um indivíduo pode ir e voltar entre elas. Esse modelo parte do pressuposto de que a aprendizagem se dá de forma gradual e de que a autocompreensão requer reflexão periódica para melhorar as habilidades.

O *Athena* e os Planos de Desenvolvimento Individual

As escolas do Exército ajudam os alunos a se prepararem para um crescimento contínuo após a conclusão do curso, exigindo que cada aluno desenvolva um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Uma análise e discussão dos PDIs fazem parte do processo de aconselhamento de desempenho de final de curso. Para o *Athena*, os PDIs oferecem uma maneira específica de dar continuidade ao trabalho iniciado pelo processo de avaliação e reflexão. Eles apresentam objetivos, etapas a serem seguidas e recursos importantes e têm um campo para fazer anotações sobre o progresso em direção às metas. À medida que os líderes planejarem perseguir seus interesses e atingir seus objetivos, o PDI poderá ajudar a identificar um caminho para o sucesso, usando ou ajustando os pontos fortes para substituir os pontos a serem aprimorados ou suas deficiências. Os PDIs oferecem uma espécie de contrato para o que o indivíduo se compromete a fazer. O PDI será levado para a próxima unidade à qual o indivíduo for designado e compartilhado com um avaliador, avaliador sênior ou mentor para moldar e apoiar futuros esforços de desenvolvimento do líder. Os PDIs não são igualmente eficazes para todos. Eles podem não ser uma grande ajuda para os alunos mais intelectualmente curiosos ou para aqueles naturalmente voltados à aprendizagem para toda a vida. Para alguns, as motivações para melhorar são mais fortes, mais dinâmicas e rápidas do que aquilo que é registrado em um formulário.



(Figura extraída de ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, julho de 2019)

Figura 2. Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

Recursos para o aprimoramento

O apoio direto mais importante que o Projeto *Athena* oferece é a identificação de recursos para o aprimoramento pessoal. Nos primeiros meses do Projeto *Athena*, listas de materiais de autoaperfeiçoamento foram criadas para cada um dos construtos avaliados e reunidas em uma lista de cerca de 500 materiais disponíveis. Os materiais incluem cursos de autoaperfeiçoamento, livros e audiolivros, vídeos, materiais de apoio profissional, resumos e módulos de instrução multimídia interativos. O conjunto de recursos cobre mais de 50 construtos das avaliações. Os

recursos podem ser acessados on-line e foram desenvolvidos para o Exército ou estão disponíveis por meio de acordos com as Forças Armadas. Uma ferramenta também está disponível para ajudar a identificar recursos dentre o conjunto de 500 que se alinhem com os resultados da avaliação do Projeto *Athena*. A ferramenta de autoaperfeiçoamento é atualizada à medida que mais recursos são identificados. Essa ferramenta e os recursos de aprendizagem oferecem uma oportunidade para que os líderes em todos os níveis aprofundem seus conhecimentos e ampliem suas habilidades nas áreas avaliadas no Projeto *Athena*. No entanto, esse vasto corpo de materiais coletados oferece uma oportunidade que só traz valor se os indivíduos reservarem um tempo para investir em si mesmos usando a autoconsciência aprimorada que as avaliações oferecem.

Conclusão

Se você pretende alcançar a excelência em grandes coisas, desenvolva o hábito nas pequenas coisas. A excelência não é uma exceção, é uma atitude constante.

—Colin Powell[14]

O Projeto *Athena* é um programa único no Exército porque ajuda as pessoas a investirem em si mesmas. Não há acesso aos resultados da avaliação para administração de pessoal e nenhum impacto na avaliação de desempenho anual, avaliação acadêmica, promoções ou designação de funções. Os líderes individuais são donos de seus resultados e controlam para onde eles vão ou se querem que alguém os veja. Mesmo que as informações sejam interessantes para escolas e líderes de pequenos grupos, o impacto mais valioso que os resultados têm é para o indivíduo. Muitas das avaliações dependem do autorrelato de comportamentos, tendências e crenças. Se a confidencialidade não for absoluta, os indivíduos se verão como desejam, em vez de como realmente são, e permitirão que essas qualidades desejadas influenciem suas respostas na avaliação.

Outra razão pela qual os resultados são confidenciais é porque eles indicam um estado temporário. Por exemplo, ao conhecer um resultado sobre si mesmos, os líderes podem decidir pela mudança imediatamente e, à medida que o líder cresce, os resultados não serão mais caracterizados pela pontuação da avaliação obtida no passado.

Existe uma maneira de manter a confidencialidade dos resultados e, ao mesmo tempo, fornecer às escolas e ao Exército uma ideia das tendências de vários líderes. Os relatórios agregados, também chamados de relatórios institucionais, são produzidos por analistas dentro do CAPL. Eles mostram uma combinação de pontuações. Os relatórios agregados sobre as pontuações e tendências dos alunos podem ser usados para ajudar as escolas do Exército a compreender melhor os pontos fortes e fracos dos alunos, identificar tendências gerais e reestruturar os cursos da forma mais adequada. A agregação dos resultados segue regras cuidadosamente definidas sobre a remoção de todos os identificadores individuais e o uso de amostras mínimas para proteger as turmas e as identidades dos indivíduos. O exame de relatórios de diferentes escolas ajuda a identificar padrões de pontos fortes e necessidades de desenvolvimento em pontos distintos da carreira e oferece comparações com outros grupos. Os dados agregados também informam aos administradores quais avaliações são úteis ou onde algumas podem ser eliminadas, substituídas por outras ou movidas para outra área importante. Por exemplo, se 90% dos líderes são avaliados como altamente confiáveis e a maioria dos demais como moderadamente confiável, o tempo poderia ser mais bem gasto na avaliação e no desenvolvimento de outras áreas além do dever.

Outro meio de rastrear a utilidade e o valor das avaliações vem de pesquisas formais de avaliação do programa e de grupos focais, em que instrutores e alunos respondem a perguntas sobre suas experiências com o projeto. Os coordenadores de curso e administradores de programa também fornecem suas observações e solicitações por meio de suas cadeias de comando. O Projeto *Athena* é um programa dinâmico e crescente que é atualizado e aprimorado ao longo do tempo.

O objetivo do Projeto *Athena* é ajudar os líderes do Exército a se tornarem a melhor versão de si mesmos. O caminho para alcançar esse objetivo começa por oferecer avaliações padronizadas para reforçar as avaliações existentes, a partir das quais todos os líderes do Exército podem aprender mais sobre seus pontos fortes e pontos a serem aprimorados, bem como sobre maneiras de responder a situações desafiadoras ou adversas. Com uma maior autoconsciência, os líderes sabem mais sobre o que podem melhorar e quando fazer essas melhorias no curto prazo e ao longo de suas carreiras. O desafio nem sempre é melhorar uma habilidade, mas estar mais ciente de como usar os talentos que um indivíduo possui, quando ser mais detalhista (por exemplo,

verificações de pensamento crítico), quando confiar na intuição, quando aplicar um ponto forte, quando usar um ponto forte em uma área para compensar uma fraqueza em outra ou quando buscar o apoio de companheiros de equipe.

Pesquisas que visam o futuro precisam ser realizadas para criar avaliações que forneçam o melhor feedback sobre o desenvolvimento nas áreas do comportamento humano que são mais responsáveis por uma liderança eficaz. A comprovação da eficácia do Projeto *Athena* está em como suas avaliações se traduzem na criação de líderes mais eficazes. Todos os soldados merecem líderes que sejam autoconscientes e humildes o suficiente para saber onde podem melhorar. Os soldados merecem líderes que tenham avançado o suficiente em suas jornadas pessoais e profissionais para serem eficazes antes de aceitarem o manto de uma posição de comando ou liderança.

O Projeto *Athena* evoca o slogan do Exército dos EUA nos anos 80, "Seja tudo o que você puder ser". O Projeto *Athena* visa a proporcionar maior autoconsciência sobre algumas habilidades básicas e orientar o aprimoramento dos líderes para que se tornem o melhor líder que puderem ser. ■

Referências

1. Mark C. Bender, *Watershed at Leavenworth: Dwight D. Eisenhower and the Command and General Staff School* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 1990), p. 12; Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Garden City, NY: Doubleday, 1967), p. 187.

2. Carter L. Price, "Major General Fox Conner: 'The Indispensable Man'", *Army War College Review* 3, no. 1 (Spring 2017): p. 18.

3. "Army Years", The Eisenhowers, Dwight D. Eisenhower Presidential Library, acesso em 14 mar. 2021, https://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/army-years; Bender, *Watershed at Leavenworth*, p. 47-50.

4. Lorri Frefeld, "2019 Training Industry Report", *Training* (site), 6 November 2019, acesso em 14 mar. 2021, https://trainingmag.com/2019-training-industry-report/. Um oficial do Exército pode passar de dois a três anos, ou mais, em ambientes de ensino profissional, participando do Curso Básico de Liderança para Oficiais, do Curso de Capitães, do Curso de Comando e Estado-Maior e de vários outros cursos das diferentes armas, quadros e serviços ou áreas funcionais. O Relatório do Setor de Treinamento (*Training Industry Report*) de 2019 afirma que os funcionários corporativos receberam, em média, 42,1 horas de treinamento por ano. Dois anos de treinamento em uma carreira de vinte anos seriam cinco vezes a média corporativa.

5. Field Manual (FM) 7-0, *Training the Force* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2002 [obsoleto]).

6. Ryan P. Riley et al., *2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership* (CASAL): *Military Leader Findings*, Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership [CAL], 2017).

7. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019).

8. O Centro da Profissão e Liderança do Exército (*Center for Army Profession and Leadership*) mantém a validação do modelo de requisitos de liderança do Exército descrito na ADP 6-22. A validação original foi documentada em Jeffrey Horey et al., *A Criterion-Related Validation Study of the Army Core Leader Competency Model*, Technical Report 1199 (Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2007). Os estudos anuais do CASAL, como o de Riley et al., *CASAL 2016*, oferecem validação adicional. Coletâneas e análises subsequentes, como um estudo não documentado de 2018 sobre requisitos de liderança para operações de combate em larga escala e análises de 2016 e 2018 sobre os melhores modelos preditivos, também oferecem entendimento sobre o assunto.

9. Eisenhower, *At Ease*, p. 105.

10. Ibid., p. 12.

11. Bender, *Watershed at Leavenworth*, p. 44-53.

12. CAL, *Leader Development Improvement Guide (LDIG)* (Fort Leavenworth, KS: CAL, February 2018), acesso em 25 mar. 2021, https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/4F-980832-1E35-4C5B-9DD8-D39849111457-1519242707165/MSAFxLDIGxOY1xxFinalxx180131.pdf.

13. FM 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, 2015), p. 1-4.

14. Colin Powell with Joseph E. Persico, *My American Journey* (New York: Random House, 1995), p. 198.

Exército dos EUA, Seguidores Tóxicos e Equilíbrio de Responsabilidades

Maj Ben Martinez Jr., Exército dos EUA

O papel dos comandantes mais antigos não era mais o de mestre de marionetes controlador, mas sim o de um criador de cultura empático.

—Gen Ex Stanley McChrystal, 2015

Em 1996, Marcia Whicker cunhou, pela primeira vez, o termo *toxic leader* — conhecido em português como "líder tóxico" ou "líder nocivo" — para descrever chefes que prejudicam, em vez de melhorar, suas organizações.[1] Desde então, a terminologia passou a fazer parte do vocabulário de todos os soldados. Para explicar o comportamento ruim e antiético de algumas unidades, o Exército examina as ações dos líderes dessas organizações, e a causa raiz é sempre a mesma: liderança tóxica.

Na última década, muitos comandantes mais antigos foram destituídos do comando porque o Exército os considerou tóxicos.[2] Nessas situações, a expressão do comportamento ruim e antiético se manifesta por meio dos seguidores, mas a fonte do problema geralmente é o líder. Esses incidentes criam a percepção de que existe um problema de liderança dentro do Exército. No

entanto, é preciso se perguntar: É possível haver casos nos quais a culpa seja de seguidores tóxicos? Será que o verdadeiro problema são os seguidores tóxicos? Em caso afirmativo, quais são as causas para a existência de seguidores tóxicos no Exército? A má liderança é o principal motivo para a existência de seguidores tóxicos? Em minha experiência, existem outros elementos, além daquilo que um líder faz ou não, que contribuem para a toxicidade nas organizações do Exército.

Enquadramento do problema

O Exército ensina todo soldado a ser um líder. Com o tempo, as palavras "liderança" e "líder" tornaram-se sinônimos e, com isso, criou-se a percepção de que não é nobre ser um seguidor, e o que importa mesmo é aprender a ser um bom líder. Assim, um profissional recém-formado no Exército começa sua carreira se esforçando "para fornecer propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização".[3] No entanto, todos os líderes também devem aprender a ser seguidores. Para serem verdadeiramente completos, os líderes devem ser capazes de fazer a transição entre os dois papéis: o de líder e o de seguidor.

À medida que esse profissional do Exército continua sua educação sobre liderança, ele aprende lições sobre falhas organizacionais por meio do estudo de cenários históricos. Em seguida, têm-se as discussões em sala de aula, e os alunos invariavelmente resolvem o mistério organizacional e aprendem que a causa da falha é a liderança tóxica. A lição é aprender como ser um bom líder e não ser tóxico; esses comportamentos são a forma como melhoramos a organização.

No entanto, não importa o quanto um líder seja bem-intencionado ou capaz; há casos em que o viés de um seguidor faz com que ele trabalhe contra um líder e, ao fazer isso, prejudique a organização. Existem, ainda, fatores ambientais que estão fora do controle de um líder ou seguidor e que contribuem para a toxicidade.[4]

Até o momento, a maioria das pesquisas aborda a toxicidade a partir da perspectiva do líder. Mesmo ao considerar os aspectos do seguidor ou do ambiente, os estudos descrevem essas perspectivas como elementos que o líder usa para atingir seus objetivos. A maioria dos estudos não vê o ambiente ou os seguidores como fontes potenciais de toxicidade.

Um exemplo disso é o estudo de Art Padilla, Robert Hogan e Robert B. Kaiser sobre o triângulo tóxico. Nesse estudo, os autores descrevem o triângulo tóxico como "uma confluência de líder, seguidor e fatores ambientais que tornam possível a liderança destrutiva".[5]

Elementos gráficos: cedidos por upklyak, Composição gráfica de Arin Burgess, Army University Press.

O seguidor e o ambiente não são tóxicos, mas permitem que o líder o seja. Nesse modelo, o seguidor assume o papel de aquiescência passiva ou participante ativo no comportamento tóxico do líder, o que o liberta de responsabilidades.

Por que apenas os líderes são vistos como a causa da toxicidade

Pois, a meu ver, a História universal, a História do que o homem realizou nesta Terra, no fundo não é mais que a História dos grandes homens que obraram aqui embaixo. Foram eles os condutores dos homens [...]. Todas as realizações gloriosas que podemos contemplar no mundo são, na verdade, os resultados materiais e exteriores, a realização prática e a concretização do pensamento [...] gerados no espírito e no coração dos grandes homens enviados a este mundo.

—Thomas Carlyle[6] [NT: Tradução de Fernando Scheibe, extraída de Sabina Loriga, *O pequeno x: da biografia à história* (Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011)]

A teoria de liderança do "grande homem" ajuda a explicar por que o foco da maioria das pesquisas sobre liderança é a perspectiva do líder.

A tendência atual de atribuir a responsabilidade pela toxicidade ao líder origina-se da teoria do grande homem. A qualidade da relação entre líder e seguidor, as condições do ambiente em que a relação diádica opera, fracasso ou sucesso e a toxicidade ou coesão são todos subprodutos das ações do líder. Essa perspectiva faz parte da doutrina do Exército. A Publicação Técnica do Exército 3-21.8, *Pelotão e Grupo de Combate de Infantaria* (ATP 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad*) diz o seguinte: "O comandante do pelotão [...] é responsável por tudo o que o pelotão faz ou deixa de fazer."[7] Em um pelotão do Exército, o sucesso ou o fracasso recai exclusivamente sobre seu comandante.

O Maj Ben Martinez Jr., do Exército dos EUA, é o Chefe de Operações do 3º Regimento de Cavalaria em Fort Hood, Texas. Bacharel pela University of Texas – Pan American e mestre em Artes e Ciências Militares pelo U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas. Durante sua carreira, o Maj Martinez serviu na 3ª Divisão de Infantaria, no 75º Regimento Ranger, na 82ª Divisão Aeroterrestre e no Instituto do Hemisfério Ocidental para Cooperação em Segurança.

As pesquisas da atualidade sobre seguidores ajudam a equilibrar a responsabilidade da liderança entre todos os elementos da tríade de liderança e enfatizam a necessidade de estudar a liderança de todas as perspectivas.

Liderança e toxicidade

A última Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército e a Profissão* (ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*), introduz o termo "liderança contraproducente" para descrever um líder tóxico e define o termo como "a demonstração de comportamentos do líder que violam uma ou mais das principais competências do líder no Exército ou dos Valores do Exército, impedindo que haja um clima propício ao cumprimento da missão".[8] Competências e atributos são o que um líder do Exército deve ser, o que ele deve saber e o que ele deve fazer.

Violar qualquer uma das competências e atributos resulta em liderança contraproducente ou tóxica. O Exército nos ajuda a entender melhor a liderança contraproducente, definindo-a e dando exemplos (veja a Tabela 1).[9] Essas definições e exemplos dão aos alunos que estudam Liderança a clareza necessária para identificar líderes tóxicos e comportamentos relacionados.

Seguidores passivos

A visão tradicional dos seguidores é que eles dependem do líder, não têm poder e são passivos e suscetíveis. Os termos "seguidor" e "seguidor passivo" (ou "ovelha") são sinônimos, e ser um seguidor passivo significa ser alguém que segue cegamente, mesmo que isso leve a pessoa a cair em um abismo.[10] Essa perspectiva clássica tem uma conotação negativa, mas a teoria sobre seguidores começou a mudar essa visão e redefiniu o que significa ser um seguidor.

> A capacidade de seguir não se refere apenas às ações de um subordinado que aceita e obedece aos ditames das figuras organizacionais de autoridade. Portanto, ser seguidor não é o mesmo que seguir. Seguir é algo que é impelido, ou seja, consciente ou inconscientemente influenciado pelas ações dos líderes. Trata-se de um comportamento reativo. Por outro lado, ser seguidor é uma escolha (autoconsciente) do indivíduo no contexto de seu relacionamento com o líder.[11]

A análise de Susan Baker sobre a literatura técnica disponível que trata de seguidores confirma que eles são mais do que apenas seguidores passivos:

Tabela 1. Liderança contraproducente

Comportamento	Definição	Exemplos
Abusivo	Excede os limites da autoridade por ser abusivo, cruel ou degradante com os outros	Intimidar, repreender os outros por erros, criar conflito, ridicularizar os outros
Egoísta	Age de forma a cumprir seus próprios objetivos e alcançar suas necessidades antes das dos outros	Exibir arrogância, assumir o crédito pelo trabalho dos outros, insistir em fazer o que quer, exibir tendências narcisistas
Instável	Autocontrole inadequado ou volatilidade que levam o líder a agir de forma instável ou imprevisível	Culpar os outros, desviar a responsabilidade, perder a paciência por qualquer provocação, ser inseguro ou inacessível
Incompetente	Resulta da falta de experiência ou negligência intencional. A incompetência pode incluir deixar de agir ou agir mal	Liderar de forma desengajada, sendo passivo ou reacionário; negligenciar responsabilidades de liderança, não comunicar as expectativas com clareza
Corrupto	Viola padrões, políticas ou regulamentos explícitos do Exército	Desonestidade, usar indevidamente os recursos ou tempo do governo, criar um ambiente de trabalho hostil; violar políticas sobre oportunidades iguais de emprego, resposta e prevenção de assédio/agressão sexual

(Tabela do autor; adaptada de Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 8-8)

os seguidores exercem o comportamento de seguir. Ela identificou quatro temas principais relativos à capacidade de seguir e aos seguidores.[12] Uma versão adaptada desses quatro temas principais sugere que

(1) líderes e seguidores são papéis, não disposições inatas; (2) seguidores exibem comportamentos que visam a seu interesse próprio; (3) seguidores e líderes se beneficiam da dinâmica líder-seguidor; e (4) seguidores e líderes estão, de fato, em uma parceria.[13] Parece que os seguidores têm poder, são ativos e fazem uma escolha consciente de seguir.

Seguidores e toxicidade

O dicionário *Merriam Webster* de língua inglesa define a palavra *followership* como "a capacidade ou disposição de seguir um líder".[14] Implicitamente, a definição diz que se trata de uma competência ou habilidade, e que uma pessoa pode ser boa ou ruim em ser seguidora. Se isso for verdade, como avaliar o seguir produtivo ou tóxico? O que define o modo tóxico de seguir?

No artigo "What is Toxic Followership?" ("O que significa ser um seguidor tóxico?", em tradução livre), Ted Thomas, Kevin Gentzler e Robert Salvatorelli usam a tipologia de seguidores de Robert Kelley para descrever comportamentos tóxicos associados a cada tipo de seguidor. As categorias de Kelley se enquadram em duas escalas: a primeira mede o pensamento independente crítico e a segunda mede o engajamento ativo. Assim, surgem cinco tipos de comportamento:

- *Seguidores passivos* (ou ovelhas): fazem apenas o que é pedido e mais nada. Estão desinteressados e se enquadram na categoria de pensamento passivo, dependente e não crítico.
- *Seguidores conformistas (yes people)*: são semelhantes aos seguidores passivos, mas seu interesse é agradar ao chefe. Esses seguidores são pensadores ativos, dependentes e não críticos.

> No final, todos esses comportamentos tóxicos dos seguidores prejudicam a organização, minam o moral e colocam a 'sobrevivência da organização em risco'.

- *Seguidores alienados*: pensadores independentes e críticos, mas são desmotivados ou estão descontentes e, portanto, são passivos em seu comportamento.
- *Seguidores pragmáticos* (ou sobreviventes): estão no centro de ambas as medidas e se concentram em manter o que possuem; mudarão o comportamento conforme necessário para sobreviver.
- *Seguidores exemplares* (ou eficazes): são ideais porque são bem ajustados e responsáveis. Esse tipo de seguidor é ativo e é um pensador crítico e independente.[15]

Thomas, Gentzler e Salvatorelli acreditam que quatro dos cinco tipos de seguidores exibem comportamentos tóxicos sob certas condições. Eles relacionam esses comportamentos tóxicos às razões para eles acontecerem e descrevem como esses comportamentos se relacionam com a dinâmica líder-seguidor (veja a Tabela 2).[16] No final, todos esses comportamentos tóxicos dos seguidores prejudicam a organização, minam o moral e colocam a "sobrevivência da organização em risco".[17]

O Exército dos EUA e os seguidores

A doutrina do Exército dos EUA afirma que liderança é a relação entre o líder, o liderado e a situação.[18] Além disso, "ser um seguidor eficaz requer os mesmos atributos e competências exigidos para ser um líder exemplar, embora a aplicação seja diferente".[19] A ADP 6-22 menciona seguidores duas vezes, mas não define o termo, e não inclui uma discussão sobre seguidores tóxicos ou quais são os comportamentos tóxicos de seguidores. Existe uma lacuna na doutrina do Exército dos EUA.

Comportamento estratégico do seguidor

Birgit Schyns, Barbara Wisse e Stacey Sanders identificaram que as pesquisas sobre seguidores aderem a dois pontos de vista principais. O primeiro trata dos seguidores passivos. O segundo deriva dos aspectos positivos dos seguidores ou concentra-se em definir o que são bons seguidores.[20] Segundo Kent Bjustad et al., o seguidor moderno não é motivado pelo que ele pensa que o líder deseja, mas pelo que ele próprio deseja. Porém "e se os seguidores forem guiados por valores errados, carecerem de uma bússola moral e de compaixão pelos outros e usarem suas posições como seguidores para perseguir seus próprios objetivos?"[21]

A pesquisa de Schyns, Wisse e Sanders busca responder a essa pergunta focando os traços da tríade sombria: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia (veja a Tabela 3). Esses três traços impedem a formação de equipes e prejudicam as organizações quando os desejos do seguidor não estão de acordo com a organização ou o líder. Seguidores com esses traços agirão contra a organização ou o líder se isso levar à realização de seus objetivos pessoais.

A tríade sombria é uma constelação de três traços socialmente repugnantes e parcialmente sobrepostos: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. Os três traços são caracterizados pela tendência de influenciar os outros para ganhos egoístas. Eles estão associados a uma abordagem instrumental

Tabela 2. Tipos de seguidores tóxicos e seus comportamentos

Tipo de seguidor	Interação com o líder	Comportamento tóxico	Razão do comportamento
Pragmático	Usa um líder para avaliar o ambiente e se adapta a ele	Influencia o líder a fazer a coisa errada	Mantém o status quo a todo custo para manter sua posição
Alienado	Tem desentendimentos irreconciliáveis com o líder	Trabalha ativamente para minar o líder	Perde a confiança no líder ou sistema; acredita saber mais
Passivo	É um seguidor cego	Exibe comportamento imoral, antiético ou ilegal	Difunde a responsabilidade; está apenas seguindo ordens
Conformista	É um seguidor cego	Exibe comportamento imoral, antiético ou ilegal	Agrada ao chefe ou organização para avançar

(Tabela do autor; adaptada de Ted A. Thomas, Kevin Gentzler e Robert Salvatorelli, "What Is Toxic Followership?", *Journal of Leadership Studies* 10, no. 3 [Fall 2016]: p. 62-65)

Tabela 3. Tríade sombria de seguidores

Tipo de traço	Definição	Comportamento indicativo	Observações adicionais
Narcisismo	Os narcisistas pensam que tudo o que acontece ao seu redor — na verdade, tudo o que os outros dizem e fazem — é, ou deveria ser, sobre eles	1. Demonstram comportamentos de forma a se promover 2. São agressivos após receberem feedback negativo, desvalorizando a fonte 3. Tratam os membros de maneira diferente com base em quem agrega valor às suas opiniões positivas de si próprios	1. Parecem ter uma maior probabilidade de serem selecionados como líderes 2. Precisam brilhar e superar os outros
Maquiavelismo	Caracterizado por crenças cínicas e misantrópicas, insensibilidade, luta por objetivos voltados a interesses individuais (por exemplo, dinheiro, poder e status) e o uso de táticas astutas de influência	1. Demonstram uma perspectiva auto-orientada com uma mentalidade de "escolher as batalhas" 2. Exibem comportamentos que servem para controlar os outros ou minimizar sua influência 3. Utilizam táticas de manipulação para atingir objetivos estratégicos	1. Em contraste com o narcisista, não precisam ser necessariamente o centro das atenções 2. Também não são impulsivos (em contraste com os psicopatas) e agem de maneira calculista
Psicopatia	Caracterizado por um foco de curto prazo, tendência de mentir, desinibição social, imprudência, destemor e comportamento ousado; os psicopatas podem ser vistos como carismáticos devido às suas impressionantes habilidades de gestão	1. Escolhem a competição em vez de cooperação 2. Tomam decisões rápidas sem levar em conta as possíveis consequências negativas 3. Intimidam ou criticam colegas de trabalho para redirecionar a atenção	1. São propensos a fazer escolhas que os fazem parecer superiores e outros inferiores 2. Decisores impulsivos

(Tabela do autor; adaptada de Birgit Schyns, Barbara Wisse e Stacey Sanders, "Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers", *Academy of Management Perspectives* 33, no. 2 [May 2019]: p. 234-49)

em relação às pessoas e organizações e se correlacionam positivamente com características indesejáveis.[22]

Uma vez que os líderes são o foco da toxicidade, Schyns, Wisse e Sanders afirmam que é possível que os seguidores que exibem traços da tríade sombria sejam negligenciados e possam escapar impunes de seu "comportamento estratégico duvidoso".[23] Além disso, ao não considerar esses comportamentos nos subordinados, perde-se a oportunidade de compreender totalmente a toxicidade.

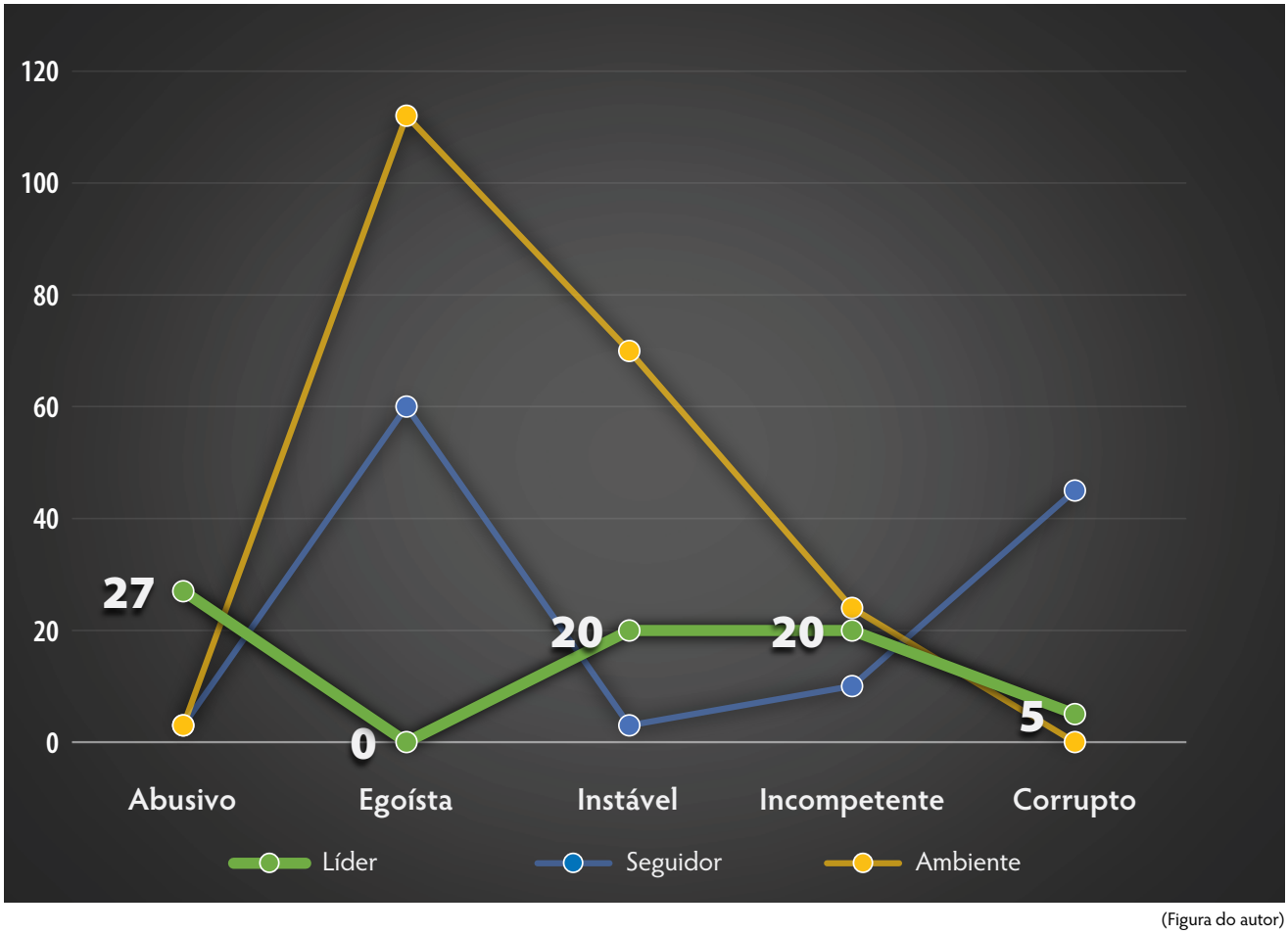
O triângulo tóxico e a escolha de seguir

Padilla, Hogan e Kaiser introduziram o conceito de triângulo tóxico. Os autores reconhecem que:

> A liderança, de qualquer tipo, surge da interação da motivação [...] de um indivíduo para liderar, do desejo dos subordinados por direção e autoridade e de eventos que exigem liderança. Essa visão é coerente com uma perspectiva de sistemas que foca a confluência de líderes, seguidores e circunstâncias, em vez de apenas as características de líderes individuais.[24]

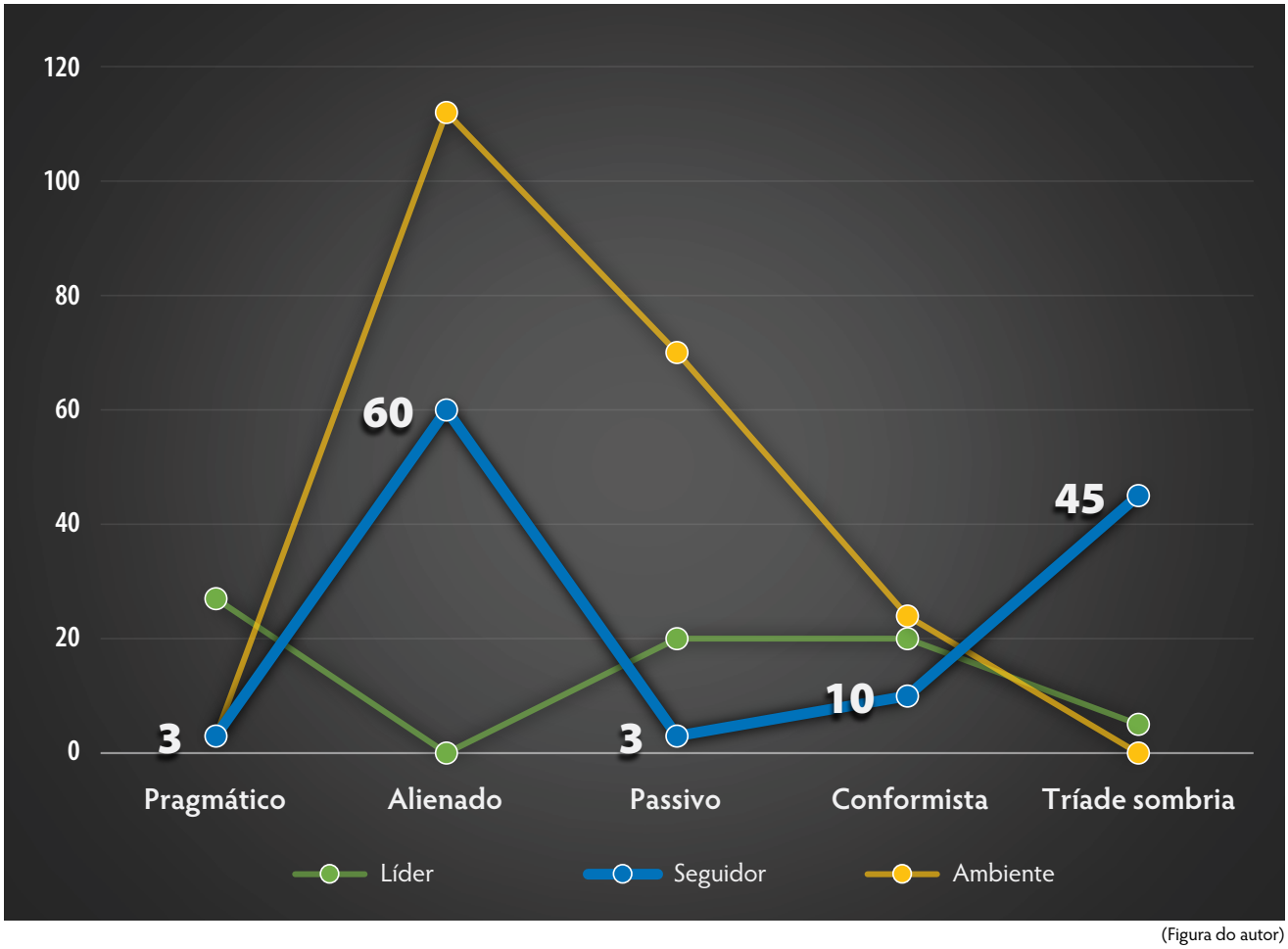
Os autores descrevem, em seguida, cada um dos três domínios. Eles caracterizam o seguidor como alguém conformado ou conivente com o comportamento tóxico do líder, e o ambiente como apoiando um líder tóxico e não como uma fonte de toxicidade. Está implícito que o líder recebe um peso maior; o seguidor e o ambiente contribuem para a toxicidade apenas passivamente. Seus modelos focam o topo; ou seja, o líder é a única fonte de toxicidade.

Raymond W. Cox III, Gregory K. Plagens e Keba Sylla oferecem uma visão diferente sobre o papel do seguidor nesse triângulo: "Os seguidores estão no controle da situação pelas escolhas feitas. Portanto, o



(Figura do autor)

Figura 1. Dados do líder



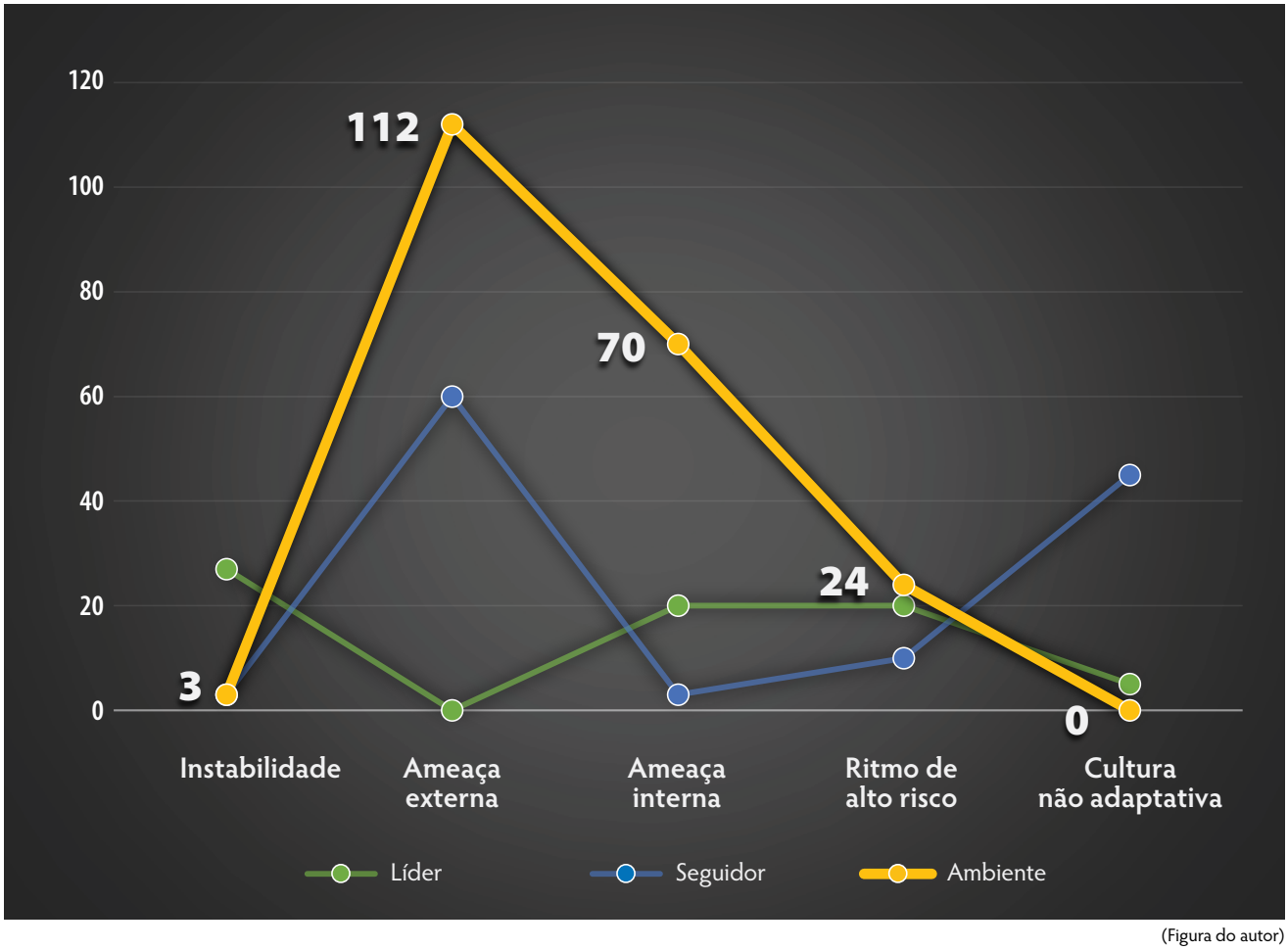
(Figura do autor)

Figura 2. Dados do seguidor

sucesso organizacional está nas mãos dos seguidores".[25] Os autores diferenciam entre *following*, ou "seguir", e *followership*, que pode ser traduzido por "comportamento de seguidor" ou "capacidade e disposição de seguir". Seguir é sinônimo de seguidor passivo; já o comportamento, por outro lado, é uma escolha de agir de uma forma que contribua para o sucesso organizacional ou o iniba.[26] Um seguidor escolherá se comportar positivamente se a distância de poder for aceita, se o seguidor compartilhar valores com o líder e se o líder usar a abordagem de liderança apropriada com base nas necessidades dos seguidores (distância de poder, neste contexto, é definida como o desequilíbrio de poder entre duas pessoas ou entidades).[27]

Outros estudiosos, como Ariel Blair e Michelle Bligh, propõem que é menos provável que os seguidores exibam comportamentos ativos de seguidores em um ambiente de grande distância de poder. Eles argumentam que certas culturas e sociedades são mais abertas ao dinamismo do seguidor e a uma "maior gama de definições aceitáveis do papel do seguidor".[28] Pode-se dizer que a sociedade estadunidense é menos tolerante com a distância de poder, e isso, por sua vez, se refletiria nos integrantes do Exército dos EUA.

Em segundo lugar, os seguidores interpretam e reagem aos líderes de maneira diferente. O comportamento de um líder pode ter um significado ou efeito em um seguidor e um propósito ou efeito oposto em outro. Bjugstad et al. destacam que os seguidores "procuram líderes cujos valores correspondam aos seus".[29] O artigo publicado por eles identifica duas categorias de líderes: o líder orientado para a tarefa e o líder orientado para o relacionamento interpessoal.



(Figura do autor)

Figura 3. Dados do ambiente

Se um seguidor for orientado para a tarefa ele se identificará com um líder orientado para a tarefa e o verá de forma positiva. Se um seguidor for orientado para o relacionamento interpessoal, ele verá o mesmo líder de forma negativa.

Terceiro, Bjugstad et al. concluem que combinar o estilo de um líder (compartilhar, persuadir, delegar e determinar) ao estilo ou categoria do seguidor (alienado, exemplar, passivo, conformista ou pragmático) melhorará a dinâmica líder-seguidor. Eles afirmam: "Os líderes devem se tornar mais eficazes por causa de sua melhor compreensão da relação seguidor-líder".[30]

Embora o triângulo tóxico de Padilla, Hogan e Kaiser foque o líder, ele é útil para nós porque o modelo introduz a ideia de que a toxicidade é o resultado das interações entre líderes, seguidores e o ambiente.[31] O triângulo serve como um prisma que os estudiosos de liderança podem olhar para diversas direções e examinar a toxicidade de diferentes perspectivas.

Uma ferramenta de diagnóstico

Ao analisar a toxicidade, é útil tentar diagnosticá-la. Como adotar uma abordagem sistêmica ao tentar descobrir de onde vem a toxicidade e por quê? A literatura técnica não identifica uma ferramenta de diagnóstico de toxicidade que um líder possa usar para ajudar a identificar a fonte, ou potencialmente identificar indícios, para cada elemento da tríade de liderança com antecedência suficiente para intervir e prevenir a desintegração de uma equipe. O triângulo tóxico de Padilla, Hogan e Kaiser oferece um grande começo.

Coleta de dados

Para responder às perguntas feitas no início deste artigo, eu coletei dados de documentos que oferecem evidências e que estão disponíveis no livro *Black Hearts: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death* ("Corações negros: a derrocada de um pelotão à loucura na região do Triângulo da Morte no Iraque", em tradução livre).[32] Os dados foram categorizados com base em códigos a priori ou indicadores tóxicos. Usando informações tiradas da análise da literatura técnica, desenvolvi definições e indicadores de comportamentos tóxicos para cada elemento da tríade de liderança (veja as Figuras 1, 2 e 3).[33] Em seguida, usei os dados do caso para identificar a frequência de indicadores tóxicos para cada elemento da tríade de liderança.

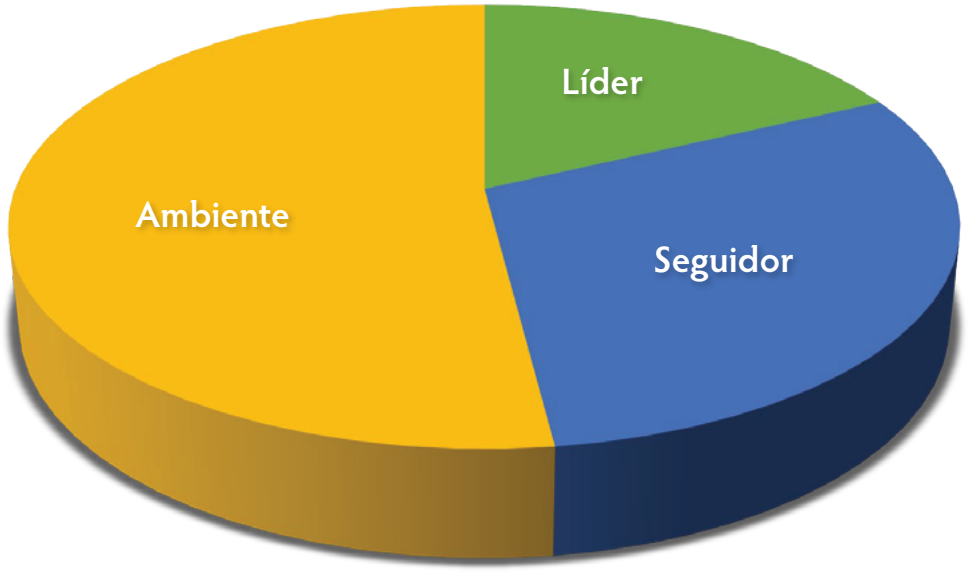
Desenvolvi indicadores para comparar com os dados do caso usando as definições do Exército e comportamentos associados para um líder contraproducente; as descrições de Thomas e Schyns, Wisse e Sanders de comportamentos de seguidores tóxicos e seguidores da tríade sombria; e o triângulo tóxico de Padilla, Hogan e Kaiser e outras fontes. Examinei os dados para detectar a presença de todos os indicadores e calculei a frequência de cada um (veja a Figura 4).

Análise de dados

O estudo identificou duas causas principais para a existência de seguidores tóxicos no Exército. A primeira é a *liderança abusiva e incompetente*. As ações do líder podem mitigar o comportamento tóxico dos seguidores ou agravá-lo. Comportamentos abusivos ou incompetentes de líderes, em alguns casos, ativam comportamentos de seguidores tóxicos.

As *ameaças ambientais externas e internas* são a segunda causa. O ambiente, e não uma liderança ruim, provou ser a maior fonte de toxicidade neste estudo e teve o impacto mais substancial na toxicidade dos seguidores. A imprevisibilidade e a presença constante de uma ameaça externa revelaram ser mais do que qualquer um poderia aguentar e geraram condições para que os comportamentos da tríade sombria viessem à tona.

Por meio da pesquisa, observei que os indivíduos não são facilmente categorizados de acordo com as tipologias de líder tóxico ou seguidor tóxico de Kelley e do Exército dos EUA, respectivamente. Um seguidor pode demonstrar comportamentos tóxicos alienados ou passivos, mas não é facilmente categorizado como um ou outro; no entanto, suas ações são. Focar a definição de comportamentos em vez de definir indivíduos é crucial porque os comportamentos podem ser modificados.



(Figura do autor)

Figura 4. Contribuições da tríade de liderança para a toxicidade

Conclusões e recomendações

O objetivo deste estudo foi compreender e descrever as fontes de toxicidade dos seguidores. Para tanto, concentrei-me em descrever as fontes de toxicidade dos seguidores nas organizações do Exército, examinando a toxicidade do líder, do seguidor e do ambiente para mostrar como cada elemento contribui para o fenômeno.

- Examinar a diferença entre o líder e o seguidor como papéis, e liderança e seguir como comportamentos que ambos exercem.
- Realizar um estudo de casos múltiplos para confirmar ou negar os códigos a priori identificados neste estudo.

A doutrina do Exército deve se expandir além da toxicidade ou comportamentos contraproducentes dos líderes para incluir seguidores e fatores ambientais. Ao focar apenas o líder, o Exército perde a oportunidade de atacar a toxicidade de diferentes ângulos, e uma abordagem multifacetada tem maior probabilidade de ter um efeito mais significativo.

> É essencial reconhecer que a toxicidade não é algo exclusivo dos líderes. O seguidor e o ambiente desempenham papéis significativos que contribuem para a toxicidade organizacional.

É essencial reconhecer que a toxicidade não é algo exclusivo dos líderes. O seguidor e o ambiente desempenham papéis significativos que contribuem para a toxicidade organizacional. Portanto, o Exército deve estudar os seguidores e definir as qualidades de um bom seguidor. A ADP 6-22 afirma que "ser um seguidor eficaz requer os mesmos atributos e competências exigidos para ser um líder exemplar"; isso não condiz com o disposto na teoria sobre seguidores.[34] Um conjunto de atributos e competências complementares exclusivos dos seguidores, mas vinculados ao modelo de requisitos de liderança do Exército, ajudaria a fazer uma diferenciação essencial.

Pesquisas futuras podem se concentrar nas seguintes áreas:

- Definir seguidores dentro do contexto do Exército e reexaminar a relação entre eles e líderes por meio da lente da teoria sobre seguidores.
- Desenvolver um modelo de requisitos para seguidores aplicada ao Exército, que complemente e esteja ligado ao modelo de requisitos de liderança do Exército.

O estudo se concentrou em cada elemento da tríade de liderança individualmente para identificar as fontes da existência de seguidores tóxicos. No entanto, ficou claro que todos os três aspectos estão inextricavelmente ligados, e essa interação relacional merece um exame mais aprofundado. Descobri que a toxicidade é como uma erva daninha e, se alimentada, ela cresce e estrangula a organização. A erva daninha se alimenta de comportamentos tóxicos de líderes e seguidores e de características ambientais tóxicas.

Ao compreender como os líderes, seguidores e o ambiente alimentam essa erva daninha, os indivíduos em todos os níveis podem trabalhar para reduzir a toxicidade, especialmente a dos seguidores, nas organizações do Exército. ■

Referências

Epígrafe. Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio/Penguin, 2015), p. 222.

1. Marcia Lynn Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad* (New York: Praeger, 1996), p. 11.

2. Michael Piellusch, "Toxic Leadership or Tough Love: Does the U.S. Military Know the Difference?", U.S. Army War College War Room, 25 August 2017, acesso em 12 fev. 2021, https://warroom.armywarcollege.edu/articles/toxic-leadership-tough-love-u-s-military-know-difference/.

3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing

Office [GPO], 25 November 2019), p. 1-1, acesso em 10 fev. 2021, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_ADP%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf.

4. Art Padilla, Robert Hogan, and Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (June 2007): p. 176-94.

5. Ibid.

6. Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*, ed. David R. Sorensen and Brent E. Kinser (New Haven, CT: Yale University Press, 2013), p. 3.

7. Army Techniques Publication 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad* (Washington, DC: U.S. GPO, 2016).

8. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 8-7.

9. Ibid., p. 8-8.

10. Marc Hurwitz and Samantha Hurwitz, *Leadership Is Half the Story: A Fresh Look at Followership, Leadership, and Collaboration* (Toronto: University of Toronto Press, 2015), p. 13.

11. Raymond W. Cox III, Gregory K. Plagens, and Keba Sylla, "The Leadership-Followership Dynamic: Making the Choice to Follow", *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review* 5, no. 8 (2010): p. 37-52.

12. Susan D. Baker, "Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14, no. 1 (August 2007): p. 50-60.

13. Ibid.; Birgit Schyns, Barbara Wisse, and Stacey Sanders, "Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers", *Academy of Management Perspectives* 33, no. 2 (May 2019): p. 234-49; Nicolas Bastardoz and Mark Van Vugt, "The Nature of Followership: Evolutionary Analysis and Review", *The Leadership Quarterly* 30, no. 1 (1 February 2019): p. 81-95; Baker, "Followership".

14. *Merriam-Webster*, s.v. "followership", acesso em 10 fev. 2021, https://www.merriam-webster.com/dictionary/followership.

15. Robert E. Kelley, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* 66, no. 6 (11 December 1988): p. 142-48.

16. Ted A. Thomas, Kevin Gentzler, and Robert Salvatorelli, "What Is Toxic Followership?", *Journal of Leadership Studies* 10, no. 3 (Fall 2016): p. 62-65.

17. Ibid.

18. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 1-8.

19. Ibid., p. 1-10.

20. Schyns, Wisse, and Sanders, "Shady Strategic Behavior".

21. Kent Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles", *Journal of Behavioral and Applied Management* 7, no. 3 (May 2006): p. 304-19.

22. Schyns, Wisse, and Sanders, "Shady Strategic Behavior".

23. Ibid.

24. Padilla, Hogan, and Kaiser, "The Toxic Triangle".

25. Cox, Plagens, and Sylla, "The Leadership-Followership Dynamic".

26. Ibid.

27. Ibid.; Ariel Blair and Michelle Bligh, "Looking for Leadership in All the Wrong Places: The Impact of Culture on Proactive Followership and Follower Dissent", *Journal of Social Issues* 74, no. 1 (March 2018), p. 129-43; Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership".

28. Blair and Bligh, "Looking for Leadership in All the Wrong Places".

29. Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership".

30. Ibid.

31. Padilla, Hogan, and Kaiser, "The Toxic Triangle".

32. Jim Frederick, *Black Hearts: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death* (New York: Crown/Archetype, 2010), p. 43.

33. Usando informações da análise da literatura técnica, definições e indicadores foram desenvolvidos para comportamentos tóxicos para cada elemento da tríade de liderança.

34. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 1-19.

Militares do Exército da Colômbia patrulham as ruas no dia 13 de julho de 2020, depois que uma quarentena rigorosa foi declarada para ajudar a conter a disseminação do coronavírus em Bogotá. Cerca de 3,5 milhões de pessoas voltaram ao confinamento rigoroso na Colômbia em resposta ao aumento alarmante de infecções pelo coronavírus. (Foto: Raul Arboleda, Agence France-Presse)

O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia

Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia

O ano de 2020 apresentou oportunidades únicas para as forças militares de todo o mundo, não apenas para ajudar e proteger a sociedade durante a pandemia da covid-19, mas também para intensificar a dinâmica operacional contra as diferentes ameaças híbridas de segurança que estão ocultas dentro de cada sociedade.

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente o surto de covid-19 como uma pandemia global e exortou "todos os países a continuarem os esforços que têm sido eficazes na limitação do número de casos e na redução da propagação do vírus".[1] Em resposta a isso, pela primeira vez em nossa história mundial recente, inúmeros países implementaram o *lockdown* em seus territórios, impondo políticas rígidas de distanciamento social e confinamento, incluindo o fechamento de fronteiras em um esforço para conter e erradicar o vírus. Muitos governos restringiram a liberdade de ir e vir, bem como a concentração de pessoas para orar, fazer reuniões, legislar, ensinar e se envolver em muitas outras atividades que são comportamentos sociais humanos normais. No segundo trimestre de 2020, cerca de metade da população mundial estava sob um *lockdown* rigoroso (aproximadamente 3,9 bilhões de pessoas) devido ao alastramento exponencial da pandemia.[2]

Na Colômbia, uma quarentena nacional obrigatória foi decretada em julho de 2020. O Exército colombiano desenvolveu uma estratégia abrangente que permitiu uma ofensiva imediata e contundente contra a covid-19 sem reduzir a dinâmica operacional contra as *organizaciones criminales transnacionales*, ou organizações criminosas transnacionais (OCT), que degradam a segurança do país. Essa estratégia, chamada de *San Roque*, consistiu em quatro linhas de esforço: (1) preservar a força, (2) manter a capacidade operacional, (3) aumentar os controles de fronteira e (4) apoiar totalmente a autoridade civil. Essas linhas de esforço geraram uma janela de oportunidade para aumentar a eficácia operacional contra as OCTs durante a quarentena.

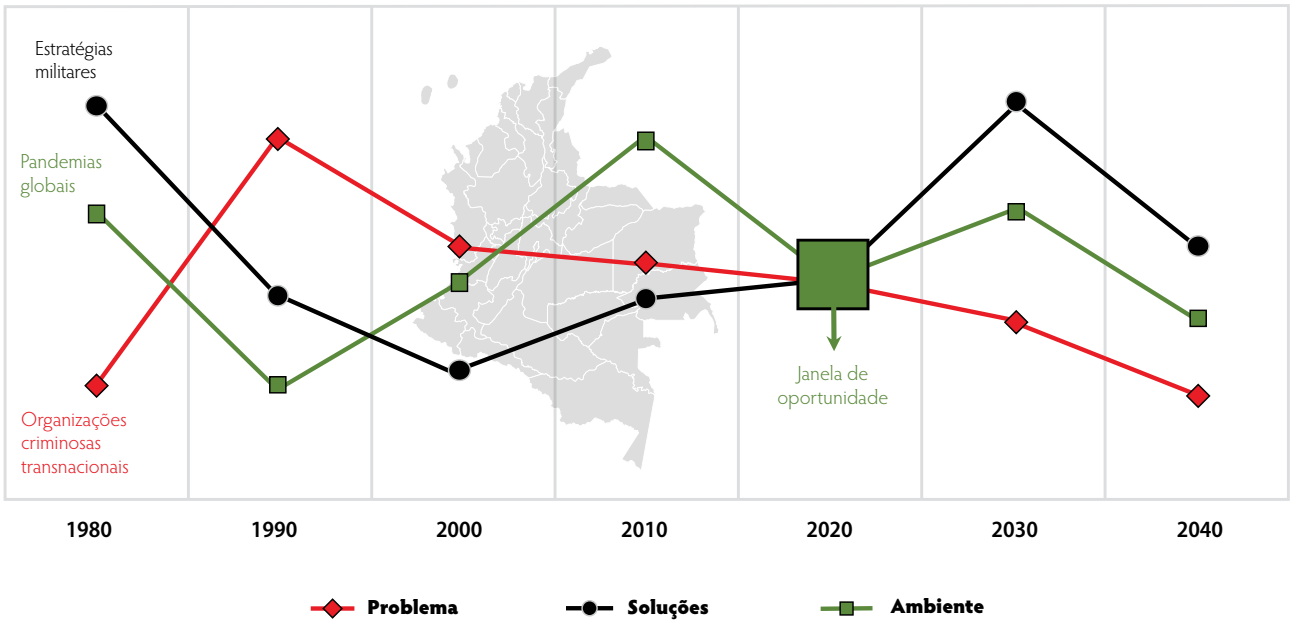
É importante compreender que, entre fevereiro e março de 2020, todos os líderes políticos e militares da Colômbia se concentraram principalmente na mitigação da pandemia. No entanto, isso não levou a uma miopia estratégica porque os planejadores do Exército colombiano entenderam que essa situação seria usada pelas OCTs para se transformar em ameaças mais complexas, caso a iniciativa operacional não fosse aumentada.

Preservar a Força

A preservação da Força foi a principal linha de esforço do Exército colombiano; se um soldado fosse infectado pelo coronavírus, ele poderia facilmente infectar outros soldados devido ao convívio social e proximidade prevalente nos quartéis. Ele poderia, ainda, infectar os soldados operacionalmente desdobrados no terreno, e isso seria muito pior. Além disso, à medida que os soldados se tornavam agentes de controle ativos, eles ficavam rotineiramente perto da população civil nos postos de controle. Por esses motivos, medidas preventivas foram rapidamente estabelecidas a partir do início de março de 2020:

- Uso obrigatório de máscaras e luvas e lavagem periódica das mãos.
- Cancelamento de cursos de combate e reciclagem até segunda ordem. Cursos acadêmicos passaram a ser realizados virtualmente.
- Oficiais e graduados trabalharam em turnos para reduzir o número de pessoas no escritório.
- Feriados foram cancelados.
- Atividades de recrutamento foram adiadas.
- Todas as cerimônias militares foram canceladas.

"A preservação da Força foi a principal linha de esforço do Exército colombiano; se um soldado fosse infectado pelo coronavírus, ele poderia facilmente infectar outros soldados devido ao convívio social e proximidade prevalente nos quartéis."



(Figura do autor)

Figura. Janela de oportunidade da covid-19

- Veículos, aviões e helicópteros eram desinfetados diariamente.
- Comandantes de pelotão mediam a temperatura de cada soldado diariamente.
- Todos os membros da tripulação de aeronaves usada para evacuação aeromédica usavam equipamentos de proteção química, biológica, radiológica e nuclear (QBRN).
- O reabastecimento das unidades desdobradas foi realizado sob protocolos de biossegurança máxima, principalmente o reabastecimento de alimentos e água.

Devido às diferentes características ambientais existentes na Colômbia, como montanhas cobertas de neve, planícies, desertos, florestas tropicais e uma extensa costa ao longo do Mar do Caribe e do Oceano Pacífico, o Comandante do Exército Colombiano encorajou seus mais de 200 comandantes de batalhão a desenvolverem seus próprios protocolos de segurança e destacarem as principais medidas de proteção. Caso houvesse alguma dúvida, havia pessoal da área de saúde e uma equipe de paramédicos de combate que poderiam ser enviados rapidamente para ajudar se algum soldado apresentasse sintomas da covid-19.

Manutenção da capacidade operacional

A quarentena da covid-19 levou a um controle inédito da população civil, e isso criou condições atípicas para o desenvolvimento de operações ofensivas contra as OCTs na Colômbia. Durante os últimos anos, estrategistas e estudiosos de contrainsurgência determinaram que a população é o centro de gravidade mais importante para qualquer campanha militar de contrainsurgência. De acordo com David Galula, um notável teórico francês da contrainsurgência, uma das condições mais importantes para a vitória na contrainsurgência é "o isolamento permanente do insurgente da população".[3]

A partir de março de 2020, as diferentes OCTs que ameaçam oprimir a sociedade colombiana perderam parte de sua iniciativa criminosa devido à restrição nacional de movimentação terrestre e fluvial e, sob essas circunstâncias, uma janela de oportunidade foi criada. Segundo John W. Kingdon, uma janela de oportunidade aparece quando três variáveis distintas convergem em um determinado momento para permitir o surgimento de uma estratégia específica, impactando assim a existência de uma determinada ameaça.[4] Na

Colômbia, a primeira variável, ou seja, o problema, foi as OCTs; a segunda variável foi a solução, que era a estratégia de *San Roque*; e a terceira variável foi o ambiente operacional, que foi influenciado pela pandemia da covid-19 (veja a Figura).

De acordo com o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, a falta de uma sociedade dispersa e móvel durante a quarentena ajudou o governo colombiano a aumentar os esforços de erradicação do vírus e, assim, restringir o fluxo normal de lucro das economias ilegais baseadas no tráfico de drogas na Colômbia.[5] Também levou à captura e neutralização de várias OCTs consideradas alvos de alto valor, bem como à apreensão de carregamentos significativos de cocaína. A vulnerabilidade das diferentes ameaças híbridas e grupos narcoterroristas aumentou substancialmente, uma vez que suas ações criminosas se tornaram mais visíveis ao isolar e conter a população civil. Durante a pandemia da covid-19, o Comando de Operações Especiais Conjuntas da Colômbia desenvolveu a missão de ampliar seu esforço operacional para aumentar a pressão contra os pontos nodais das redes criminosas transnacionais, especialmente para neutralizar os alvos de alto valor. Em outras palavras, enquanto quase 80 mil membros das Forças Armadas colombianas foram empregados na contenção do vírus que causa a covid-19, as forças especiais se concentraram em detectar e neutralizar os escalões intermediários (subchefe e *caporegime*) para enfraquecer a hierarquia organizacional das principais OCTs na Colômbia.[6] O foco nos alvos de alto valor de nível médio se deu porque a maioria dos integrantes da alta liderança estava protegida: *Ejército de Liberación Nacional* (ELN) em Cuba, *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia* (FARC) dissidentes na Venezuela e grupos paramilitares do narcotráfico Clã do Golfo e Caparros ao longo da fronteira com o Panamá.[7]

Andrés Felipe Vanegas Londoño, comandante do Exército de Libertação Nacional, foi morto pelas forças especiais colombianas no dia 25 de outubro de 2020. (Foto: cedida pelo Twitter)

Em agosto de 2020, Darío Úsuga Torres, membro-chave do Clã do Golfo e primo de seu líder, Dairo Antonio Úsuga, foi morto durante uma operação de ataque de precisão. (Foto: cedida pela Polícia Nacional da Colômbia)

A maioria dos alvos de alto valor movia-se duas a três vezes ao dia para evitar a detecção, mas essa técnica de posicionamento e deslocamento irregular tornou-se uma vulnerabilidade durante os períodos de confinamento. Dois criminosos transnacionais importantes, o narcotraficante sérvio Dejan Stanimirovic e o narcotraficante colombiano José Rivera, supostamente mataram um ao outro após pressão das forças especiais colombianas no final de março, afetando assim o cartel dos Bálcãs, uma organização criminosa que, de acordo com informações da Europol, traficava cocaína colombiana para a Europa.[8] Depois, em agosto, Darío Úsuga Torres, conhecido como "Pueblo", foi morto durante uma operação de ataque de precisão. Torres era um membro importante do Clã do Golfo e primo de seu líder, Dairo Antonio Úsuga, conhecido como "Otoniel".[9]

A pressão militar continuou, levando à captura de mais de 30 *caporegimes* importantes, afetando assim as finanças ilegais de seus grupos criminosos e tirando-os de sua zona de conforto. No dia 25 de outubro, um pequeno destacamento de forças especiais se infiltrou na selva ocidental da Colômbia e matou o líder do ELN, Andrés Felipe Vanegas, conhecido como "Uriel".[10]

83

No dia 3 de novembro, o presidente colombiano Iván Duque Márquez confirmou a morte de Nelson Lerma Giraldo, conhecido como "Mocho Leiber", líder dos dissidentes das FARC no sul do país.[11] No dia 16 de novembro, Emiliano Alcides Osorio, conhecido como "Caín", principal dirigente da estrutura criminosa Caparros e um dos criminosos mais procurados da Colômbia, foi assassinado, consolidando o sucesso dessa linha de esforço.[12]

Aumento do controle de fronteiras

A terceira linha de esforço, o aumento do controle de fronteiras, foi dividida em tarefas terrestres e marítimas. O controle da fronteira terrestre representou um grande desafio para as forças militares colombianas porque a Colômbia tem 6.342 km de fronteiras terrestres com cinco países: Venezuela e Brasil ao leste, Equador e Peru ao sul e Panamá ao noroeste. A predominância da floresta tropical agrava o problema, sendo quase impossível para a Colômbia fechar completamente suas fronteiras. Oficialmente, a Colômbia pode proibir o trânsito por suas passagens migratórias legais, mas, na prática, trilhas ilegais e locais remotos criam fronteiras permeáveis. A pandemia da covid-19 levou cada país a tentar se isolar do exterior, mas para a Colômbia, suas fronteiras ambíguas e permeáveis são um fator de risco que tem sido explorado por diferentes OCTs.

O presidente da Colômbia restringiu a entrada e saída de cidadãos e estrangeiros em território colombiano de março a setembro de 2020. No entanto, a taxa de infecções pelo coronavírus na região é alta, e a Colômbia é cercada por países que foram fundamentais para a propagação do vírus na América do Sul durante a pandemia. No dia 26 de fevereiro, o Brasil se tornou o primeiro país da região a relatar uma infecção pelo coronavírus e, até a publicação deste artigo, era o país mais afetado pela pandemia na América do Sul, sofrendo para controlar a disseminação do vírus na região amazônica.

Por outro lado, o regime de Maduro na Venezuela tentou transformar a pandemia em uma ferramenta para desestabilizar a região. O país afirmou ser imune ao coronavírus, pois relata apenas menos de mil infectados e poucas mortes.[13] O regime de Maduro convocou os quase 4 milhões de migrantes e refugiados venezuelanos a retornarem ao seu país, garantindo-lhes saúde e alimentação caso o apoiassem nas próximas eleições. Na volta, a Colômbia foi parada obrigatória para muitos desses migrantes. A polícia colombiana, com o apoio do sistema de transporte do Exército colombiano, criou um corredor humanitário para transportar esses cidadãos venezuelanos até a fronteira, cruzando a Colômbia em dois dias, mas com rígidos protocolos de biossegurança.

O tráfego nas estradas do país era restrito e controlado de forma organizada por regimentos de cavalaria. Isso gerou a apreensão de mais de 40 toneladas de cocaína durante o *lockdown*, bem como a interrupção no fornecimento dos insumos químicos para sua fabricação e a visualização em tempo real dos diferentes corredores ilegais por onde as OCTs têm contrabandeado.[14] Isso sem dúvida tem prejudicado suas economias ilegais.

O Ten Cel Jeferson Guarin, da reserva remunerada do Exército Nacional da Colômbia, é bacharel em Ciências Militares pela Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, em Bogotá, Colômbia. Além disso, possui dois mestrados, sendo um em Policiamento, Inteligência e Contraterrorismo pela Macquarie University of Sydney-Australia e o outro em Segurança e Defesa pela Escuela Superior de Guerra da Colômbia. Durante sua carreira, serviu no 36º Batalhão de Infantaria "Cazadores", na 25ª Brigada de Aviação e na Divisão de Forças Especiais do Exército Nacional da Colômbia como oficial de planejamento estratégico. É autor do Manual de Campanha do Exército Nacional da Colômbia, MCE 3-18, *Operações das Forças Especiais.* Seu treinamento militar inclui o curso Lancero, curso de Operações de Salto Livre, Escola de Comandos e treinamento para pilotos de helicópteros militares e aeronaves de asa fixa.

Página anterior, foto de cima: Militares do Exército e da Marinha da Colômbia montam e operam um hospital de campanha em preparação para receber possíveis pacientes com covid-19 fora do Hospital Central Militar de Bogotá, 26 de março de 2020. (Foto: cedida pela Diretoria Militar de Saúde da Colômbia) **Foto de baixo:** Como parte da Operação *San Roque*, pilotos da 1ª Divisão do Exército colombiano entregam mais de 840 pacotes de ajuda humanitária e médica aos indígenas Kogui em uma região da Colômbia que foi bastante atingida pela pandemia, 24 de julho de 2020. (Foto: cedida pelo Exército Nacional da Colômbia)

A segunda tarefa era o controle da fronteira marítima. Desde 20 de março, a Marinha colombiana aumentou sua presença no Oceano Pacífico e no Mar do Caribe para deter o tráfico ilegal e fortalecer a segurança marítima, mas a tarefa é complicada por causa das amplas fronteiras marítimas da Colômbia e sua proximidade com a Nicarágua, Costa Rica, República Dominicana, Haiti, Honduras, Panamá, Venezuela e Jamaica no Mar do Caribe; e Equador, Panamá e Costa Rica no Oceano Pacífico. No entanto, esse esforço foi complementado pela Força de Ataque do Corredor Caribenho (*Caribbean Corridor Strike Force*, CCSF), uma campanha multinacional que incorporou diversas agências de inteligência, incluindo a Agência de Repressão às Drogas (*Drug Enforcement Administration*, DEA), o Departamento de Segurança Nacional (*Department of Homeland Security*, DHS), a Polícia de Imigração e Alfândega (*Immigration and Customs Enforcement*, ICE), o Departamento Federal de Investigação (*Federal Bureau of Investigation*, FBI), a Guarda Costeira dos Estados Unidos (*United States Coast Guard*, USCG), o Serviço de Delegados de Polícia dos Estados Unidos (*U.S. Marshals Service*) e as Forças Armadas de países como Argentina, Belize, Brasil, Ilhas Cayman, Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, França, Guatemala, Guiana, Honduras, Itália, Jamaica, México, Holanda, Nicarágua, Panamá, Peru, Portugal, Espanha, Suriname, Trinidad e Tobago, Estados Unidos da América (EUA), Reino Unido e Uruguai.[15] O envio de contratorpedeiros, navios de combate e aeronaves de vigilância da Marinha dos EUA foi planejado para apoiar uma operação multinacional de combate ao tráfico de drogas. No dia 1º de abril de 2020, o então presidente Donald Trump disse sobre a operação: "À medida que governos e nações se

Paraquedistas do Exército colombiano designados para a Divisão de Forças Especiais embarcam em um avião para uma infiltração de alta altitude/alta abertura via paraquedas para facilitar operações especiais contra alvos de alto valor na Base Militar de Apiay, Colômbia, 21 de agosto de 2020. (Foto do autor)

Oficial de operações (com o apontador) do 3º Batalhão de Forças Especiais da Colômbia, no Forte Militar de Larandia, Colômbia, informa o esquema de manobra para as operações que foram posteriormente realizadas no sul da Colômbia durante os meses mais críticos da pandemia, 30 de maio de 2020. (Foto: Ten Cel Danilo Fernandez, 3º Batalhão de Forças Especiais da Colômbia)

concentram no coronavírus, há uma ameaça crescente de que cartéis, criminosos, terroristas e outros atores malignos tentarão explorar a situação para seu próprio benefício".[16]

Dar apoio total à autoridade civil

As Forças Armadas colombianas são as primeiras a responder em seu país em tempos de crise e desastres naturais. Durante a pandemia da covid-19, os militares foram fundamentais para manter a ordem, evitar saques e garantir que a população permanecesse em casa para evitar a propagação do vírus. A primeira resposta ao vírus pelas Forças Armadas colombianas ocorreu no dia 15 de fevereiro de 2020, quando o Presidente colombiano ordenou a evacuação humanitária imediata de 14 estudantes universitários isolados na cidade de Wuhan, na China. A Força Aérea colombiana, apoiada por pessoal médico, planejou e executou a operação usando um Boeing 767. A operação terminou com sucesso no dia 28 de fevereiro e sem nenhum dos alunos ou membros da tripulação e equipe médica estar infectado pelo coronavírus.

No dia 23 de março, o Presidente publicou um decreto ordenando a quarentena nacional obrigatória. A Polícia Nacional tinha o poder de prender quem descumprisse a medida e impor multas de aproximadamente USD 300, e a Polícia Rodoviária tinha a função de controlar o tráfego nas principais vias. Além disso, o Exército colombiano desdobrou suas unidades regulares (incluindo polícia do exército, infantaria, cavalaria e artilharia) de aproximadamente

CTI
POLICIA

Página anterior, foto de cima: Produtores de coca levantam as mãos em protesto contra a erradicação de plantações ilícitas enquanto soldados realizam a sexta fase da Campanha *Artemisa* para combater o desmatamento nos departamentos amazônicos do sudeste da Colômbia no Parque Nacional Natural de La Macarena, Departamento de Meta, Colômbia, 3 de setembro de 2020. (Foto: Raul Arboleda, Agence France-Presse) **Foto de baixo:** Um membro da equipe de investigação da Colômbia inspeciona cocaína apreendida no laboratório de um cartel, no departamento de Nariño, na costa do Pacífico, na Colômbia, 19 de dezembro de 2020. O laboratório supostamente produzia USD 696 milhões em cocaína por ano, que era enviada em submarinos e barcos para a América Central antes de seguir para os EUA. (Foto: cedida pelas Forças Armadas da Colômbia)

150 mil soldados para apoiar a missão policial em pequenas cidades e em estradas secundárias e terciárias. Engenheiros militares, com seus grupos de resposta QBRN e assistidos por médicos militares e paramédicos de combate, construíram hospitais de campanha. No início de abril, as equipes QBRN iniciaram uma campanha nacional para desinfetar estações de ônibus, metrôs, aeroportos, shopping centers e hospitais. A chave para esse desdobramento foi mostrar total respeito pelos direitos humanos e compreender o nível de estresse da população civil. Essa redução das liberdades foi muito difícil para uma sociedade democrática, mas foi a única forma de controlar o alastramento exponencial da pandemia.

Conclusão

Embora esteja claro que ninguém estava preparado para a pandemia, a maioria dos governos estava tomando decisões para conter a transmissão do vírus, e as Forças Armadas foram componentes fundamentais para enfrentar essa ameaça biológica. Restringir as liberdades em tempos de globalização e interconexão internacional foi algo assustador, mas necessário, e a única maneira de garantir o cumprimento dessas restrições foi por meio dos soldados e da polícia.

Pode-se tirar três conclusões dessa situação. Primeiro, uma onda global de protestos ocorreu em 2019 no Irã, em Hong Kong, na França, na Catalunha, no Chile, na Bolívia, no Equador e na Colômbia, criando uma quebra de confiança entre as populações civis desses países e suas forças policiais e militares. Hoje, porém, militares e policiais de todo o mundo são aplaudidos e apoiados, pois, junto com médicos e enfermeiros, estão na linha de frente da luta contra a covid-19 e arriscam diariamente sua saúde para garantir o bem-estar de suas sociedades. Essa credibilidade e apoio devem ser mantidos, mas isso só será alcançado evitando, tanto quanto possível, o uso da força para controlar a população durante a quarentena. Atualmente, a grande maioria dos cidadãos em todo o mundo entende a necessidade do isolamento.

Em segundo lugar, o isolamento social está criando condições únicas que separam os cidadãos das diferentes ameaças híbridas que normalmente se misturam à sociedade para evitar a justiça. Consequentemente, o controle e patrulhamento contínuos nas cidades, estradas e rodovias e ao longo das fronteiras tem deixado lugares e pessoas-chave das OCTs desconfortáveis e visíveis para as autoridades policiais e militares, para serem neutralizados.

Terceiro, os comandantes das forças especiais devem compreender que acontecimentos como pandemias, desastres naturais e outras situações de emergência sempre apresentarão janelas de oportunidade para enfraquecer as organizações criminosas, e eles devem pressionar as diferentes agências de inteligência para que intensifiquem a busca por alvos de alto valor. Além disso, os líderes políticos devem autorizar a neutralização desses alvos antes que essa janela de oportunidade se feche. Agora é a hora de ser proativo, e não reativo, em relação às OCTs. ■

Referências

1. "WHO Statement on Cases of COVID-19 Surpassing 100,000", World Health Organization, 7 March 2020, acesso em 31 dez. 2020, https://www.who.int/news/item/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000.

2. Alasdair Sandford, "Coronavirus: Half of Humanity Now on Lockdown as 90 Countries Call for Confinement", euronews, 3 April 2020, acesso em 25 jan. 2021, https://www.euronews.com/2020/04/02/coronavirus-in-europe-spain-s-death-toll-hits-10-000-after-record-950-new-deaths-in-24-hou.

3. David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Westport, CT: Praeger Security International, 2006), p. 54.

4. John W. Kingdon, Agendas, *Alternatives, and Public Policies*, 2nd ed. (Glenview, IL: Pearson, 2011), p. 20-22.

5. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), *COVID-19 and the Drug Supply Chain: from Production and Trafficking to Use* (Vienna: UNODC Research and Trend Analysis Branch, 2020), acesso em 25 jan. 2021, https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/covid/Covid-19-and-drug-supply-chain-Mai2020.pdf.

6. Myriam Ortega, "Despite Coronavirus, Narcotrafficking Fight in Colombia Continues", Diálogo, 17 April 2020, acesso em 31 dez. 2020, https://dialogo-americas.com/articles/despite-coronavirus-narcotrafficking-fight-in-colombia-continues; "U.S. Says Cuba Is Not Cooperating Fully on Counterterrorism", U.S. News & World Report, 13 May 2020, acesso em 31 dez. 2020, https://www.usnews.com/news/world/articles/2020-05-13/us-says-cuba-is-not-cooperating-fully-on-counterterrorism.

7. Noelani Kirschner, "Maduro Welcomes Terrorist Groups to Venezuela, Says Report", U.S. Embassy in Georgia, 5 August 2020, acesso em 31 dez. 2020, https://ge.usembassy.gov/maduro-welcomes-terrorist-groups-to-venezuela-says-report/.

8. "El paramilitar y el capo de los Balcanes, *Semana* (site), 4 April 2020, acesso em 31 dez. 2020, https://www.semana.com/nacion/articulo/el-paramilitar-y-el-capo-de-los-balcanes/661406.

9. "Neutralizado alias Pueblo, tercer cabecilla del Clan del Golfo", *Semana* (site), 14 August 2020, acesso em 4 jan. 2020, https://www.semana.com/nacion/articulo/neutralizado-alias-pueblo-cabecilla-del-clan-del-golfo/694177/.

10. "Colombian Rebel Leader Uriel Killed by Security Forces, President Says", *The Guardian* (site), 25 October 2020, acesso em 4 jan. 2021, https://www.theguardian.com/world/2020/oct/26/colombian-rebel-leader-uriel-killed-by-security-forces-president-says.

11. "La muerte de 'Nelson Lerma Giraldo', duro golpe militar a las disidencias de las FARC", El Home Noticias, 4 November 2020, acesso em 4 jan. 2021, https://www.elhomenoticias.com/regionales-en-el-home/la-muerte-de-nelson-lerma-giraldo-duro-golpe-militar-a-las-disidencias-de-las-farc/.

12. "Murió en combate alias Caín, máximo líder de Los Caparros", *El Espectador* (site), 16 November 2020, acesso em 4 jan. 2021, https://www.elespectador.com/noticias/judicial/en-combate-fue-abatido-alias-cain-maximo-cabecilla-de-los-caparros/.

13. "Venezuela's Official Virus Data Is 'Absurd': HRW and Johns Hopkins", France24, 27 May 2020, acesso em 4 jan. 2021, https://www.france24.com/en/20200526-venezuela-s-official-virus-data-is-absurd-hrw-and-johns-hopkins; "WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard", World Health Organization, 2020, acesso em 31 dez. 2020, https://covid19.who.int.

14. Ortega, "Despite Coronavirus, Narcotrafficking Fight in Colombia Continues".

15. Myriam Ortega, "Campaign Orion V Deals Hard Blow to Narcotrafficking", Diálogo, 30 June 2020, acesso em 4 jan. 2021, https://dialogo-americas.com/articles/campaign-orion-v-deals-hard-blow-to-narcotrafficking/.

16. Joshua Goodman, "Trump Administration to Deploy Anti-Drug Navy Ships Near Venezuela", Sintesis de Prensa Internacional, 4 January 2020, acesso em 31 dez. 2020, http://carga.prensainternacional.mrecic.gov.ar/trump-administration-deploy-anti-drug-navy-ships-near-venezuela.

A Batalha por Hong Kong

Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica

Ten Cel Steve Ferenzi, Exército dos EUA
Ten Cel (Res) Andrew M. Johnson, Exército dos EUA
Ten Cel Jason Mackenzie, Exército dos EUA
Nicole M. Laster, Ph.D.

Não se trata apenas de um problema de Hong Kong. Trata-se de um problema internacional. Hoje, é Hong Kong. Amanhã, é o Japão. É por isso que vim do Japão para apoiar o protesto de hoje.

—Sakura, manifestante do Japão em Hong Kong

Narrativa, opressão e resistência são aspectos atemporais da competição entre adversários. Em 15 de março de 2019, todos os três foram destaque quando Hong Kong, uma região administrativa especial da China, tornou-se um campo de batalha na linha de frente da competição do século XXI entre sistemas democráticos e autoritários. Membros de um grupo pró-democracia invadiram o Complexo do Governo Central de Hong Kong enquanto os guardas corriam para trancar as portas em um esforço inútil para detê-los. Era tarde demais — o primeiro dos protestos contra o projeto de lei sobre extradição havia começado oficialmente.

Os protestos de 2019-2020 em Hong Kong indicam que a competição se refere mais a ideias que a equipamentos letais. A guerra moderna envolve uma guerra de palavras e uma disputa para influenciar não apenas as comunidades internas ou regionais, mas também as comunidades globais. O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tem um papel fundamental a desempenhar nesse ambiente de informações. Há lições de Hong Kong que o Exército dos EUA deve aplicar que dizem respeito ao controle da narrativa para influenciar diferentes públicos, como explorar a tecnologia da informação e comunicação e aproveitar os *proxies* (intermediários) e parceiros, com atenção especial à resistência não violenta contra o autoritarismo (veja a Tabela 1). O estudo intitulado *Exploitation of Strategic Conditions in 2035* ("A Exploração das Condições Estratégicas em 2035", em tradução livre) do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command*, TRADOC) serve como uma estrutura analítica, destacando esses elementos como cruciais para obter vantagem sobre um adversário.

Além disso, narrativa e influência são elementos essenciais da guerra irregular. Os EUA não estão mudando da guerra irregular para a competição entre grandes potências; a guerra irregular é uma constante e serve como a forma principal de competir.[1] Hong

Um manifestante segura a bandeira de Hong Kong em frente à sede da polícia, em 21 de junho de 2019, em Hong Kong. Milhares de manifestantes convergiram para exigir a renúncia da líder pró-Pequim da cidade e a libertação de manifestantes presos durante a pior crise política do território em décadas. (Foto: Philip Fong, Agence France-Presse)

Kong nos lembra por que é essencial pensar amplamente sobre as contribuições do Exército em todo o espectro da competição, especialmente usando a guerra irregular abaixo do nível do conflito armado para obter vantagem na competição indireta.[2]

O perigo dos cisnes negros e rinocerontes cinza

A maior ameaça da China à estabilidade é a dissensão interna. Os protestos em Hong Kong não apenas confirmam as preocupações chinesas, mas também oferecem uma visão sobre as maneiras de impor custos políticos e financeiros ao país. Desde 2012, a liderança do Partido Comunista da China (PCC) dedicou vastos recursos para evitar ameaças das "cinco novas categorias negras" que incluem "advogados de direitos humanos, igrejas clandestinas, dissidentes, principais comentaristas da internet e membros de setores desfavorecidos da sociedade".[3]

Em 2019, o Secretário Geral do PCC, Xi Jinping, enfatizou a necessidade de "manter-nos extremamente alertas a incidentes do tipo 'cisne negro' [isto é, imprevisíveis] e tomar medidas para prevenir incidentes do tipo 'rinoceronte cinza' [ou seja, riscos conhecidos que são ignorados]".[4] Esses eventos incluem as revoluções coloridas não violentas e pró-democracia de meados dos anos 2000 nos antigos estados soviéticos e a Primavera Árabe no início dos anos 2010.[5] O documento chinês de 2019 intitulado *National Defense in the New Era* ("A Defesa Nacional na Nova Era" em tradução livre) destacou especificamente a grave ameaça do separatismo, como em Taiwan, no

Tibete e em Xinjiang.[6] Tanto os manifestantes quanto a liderança do PCC entendem que a competição entre democracia e autoritarismo não é apenas um problema de Hong Kong.

Os protestos resultaram da introdução de um projeto de lei, pelo governo de Hong Kong, que previa a extradição de pessoas para a China. Com a suposta intenção de "tampar as brechas" para evitar que a cidade se torne um porto seguro para criminosos, o projeto de lei submeteria ativistas e jornalistas à detenção, julgamentos injustos e tortura sob as leis chinesas, contornando o conceito de "um país, dois sistemas".[7] Em reação, os manifestantes fizeram cinco demandas principais: retirada do projeto de lei, renúncia da Chefe-Executiva Carrie Lam, investigação sobre a brutalidade policial, libertação de todos os manifestantes presos e implementação de reformas democráticas mais abrangentes.[8] Essas ideias subjacentes de criminalidade e opressão encontrariam terreno fértil nas condições oferecidas pelo ambiente estratégico.

Tabela 1. Lições da resistência de Hong Kong

Lições para o Exército dos EUA		
Ganhar controle rapidamente sobre a narrativa para influenciar vários públicos	Explorar rapidamente as capacidades de comunicação de informação existentes e emergentes	Preparar para apoiar parceiros da resistência não violenta
Obter uma integração mais estreita entre unidades de múltiplos domínios no ambiente de informações		

(Tabela dos autores)

Exploração das condições estratégicas

A seção de inteligência (G-2) do TRADOC publicou um estudo em 2019 intitulado *Competition in 2035: Anticipating Chinese Exploitation of Operational Environments* ("A Competição em 2035: prevendo a exploração chinesa de ambientes operacionais", em tradução livre). O estudo *Exploitation of Strategic Conditions in 2035* serviu como um esforço de apoio para esse estudo, e para outros subsequentes, sobre a competição entre grandes potências. Esse documento concluiu que um estado persistente de competição caracterizará o futuro ambiente estratégico, onde os concorrentes globais procuram explorar 24

O Ten Cel Steve Ferenzi, do Exército dos EUA, é estrategista do Comando Central de Operações Especiais dos EUA. Anteriormente, serviu na seção de planejamento (G-5) do Comando de Operações Especiais do Exército dos EUA e possui mestrado em Assuntos Internacionais pela School of International and Public Affairs da Columbia University.

O Ten Cel Andrew M. Johnson, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é analista sênior de pesquisa da Rede de Conhecimento Cultural Global da seção de inteligência (G-2) do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA. Foi autor de diversas publicações de pesquisa que focam os diferentes ambientes operacionais e codesenvolvedor do Exploitable Conditions Framework. É bacharel em Antropologia pela University of Washington e mestre em Estudos de Segurança pela Kansas State University.

O Ten Cel Jason Mackenzie, do Exército dos EUA, é oficial das Forças Especiais que atua como oficial de ligação de operações especiais na França. Anteriormente, serviu no setor proponente da modernização da força de guerra irregular no Centro de Excelência de Comando de Missão do Exército dos EUA.

Nicole Laster, Ph.D., é a principal cientista social da Rede de Conhecimento Cultural Global da seção de inteligência (G-2) do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA. Laster faz pesquisas e análises socioculturais para o Exército dos EUA. Foi codesenvolvedora do Exploitable Conditions Framework e de uma série de ferramentas e metodologias usadas para análise no Exército. É doutora em Comunicação Organizacional e Comportamento com ênfase em Influência pela University of Texas at Austin.

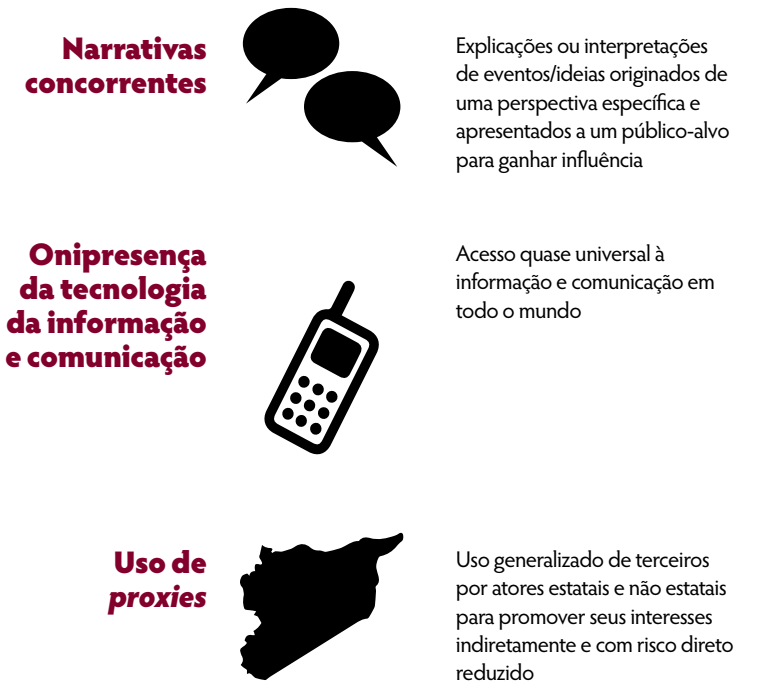
condições para obter vantagens.[9] Hong Kong sofre de várias dessas condições, mas as três mais significativas estão centradas no ambiente de informações: narrativas concorrentes, onipresença da tecnologia da informação e comunicação e o uso de *proxies* (veja a Figura 1).

1ª condição: narrativas concorrentes. O estudo do TRADOC define "narrativas concorrentes" como a "explicação ou interpretação de eventos/ideias originadas de uma perspectiva específica e apresentadas a um público-alvo a fim de ganhar influência."[10] Desde o início, tanto Pequim quanto os manifestantes buscaram explorar a faccionalização da sociedade em Hong Kong para promover suas respectivas narrativas.

A narrativa é um elemento duradouro da competição entre adversários, aparente desde a Revolução Americana de 1776 até os dias de hoje. A teoria do movimento social caracteriza essa competição no ambiente de informações como "enquadramento" — o processo de construção de significado compartilhado a partir de um evento para inspirar ação coletiva.[11] O assassinato de Jane McCrae por indígenas aliados aos britânicos desempenhou esse papel na Revolução Americana por convencer os lealistas a aderirem à rebelião.[12] A Primavera Árabe recentemente ilustrou esse fenômeno, quando a autoimolação de Mohammed Bouazizi, da Tunísia, catalisou revoluções em todo o Oriente Médio em 2011.[13]

Em Hong Kong, as duas facções que competiam por influência eram a China e os manifestantes pró-democracia. A China usa o governo de Hong Kong como seu *proxy* — não no sentido militar tradicional, mas como um braço do PCC.[14] Ambos os grupos estavam tentando promover suas narrativas para obter um resultado favorável de diferentes públicos. Isso inclui atores estatais como os EUA, organizações internacionais como as Nações Unidas e os grupos populacionais indecisos na China, em Hong Kong e em todo o mundo.

A China usou sua mídia estatal para controlar a narrativa, espalhando desinformação. Isso envolveu a alegação de que governos estrangeiros, como os EUA, e o que Pequim rotulou de "criminosos de Hong Kong" incitaram os protestos.[15] A mídia estatal, visando a população chinesa mais jovem, transmitiu um vídeo de supostos manifestantes com equipamentos militares dos EUA lutando contra a polícia para reforçar essa narrativa. Além disso, a mídia estatal chinesa, ampliada por blogueiros pró-Pequim que usam a plataforma oficial do Weibo, semelhante ao Twitter, procurou controlar a narrativa espalhando mensagens como "Vergonha para Hong Kong" e "Eu apoio a polícia de Hong Kong; pode me bater agora", após o assédio a um repórter do jornal chinês *People's Daily* por manifestantes.[16]



(Figura modificada pelos autores; versão original: U.S. Army Training and Doctrine Command, *Exploitation of Strategic Conditions in 2035*)

Figura 1. Condições estratégicas generalizadas em Hong Kong

Em oposição, a narrativa dos manifestantes centrava-se na ideia de que o projeto de lei sobre extradição colocava os cidadãos de Hong Kong à mercê de Pequim. Para apoiar essa afirmação, os manifestantes tentaram aproveitar todas as oportunidades para mostrar como a China estava por trás da resposta violenta das forças de segurança. A oportunidade se apresentou

Uma mulher segura um desenho que retrata uma manifestante ferida, Hong Kong, 12 de agosto de 2019. A obra de arte foi uma resposta a um fim de semana de violência em que uma mulher foi atingida no olho durante confrontos entre manifestantes e policiais. Os manifestantes antigoverno ocuparam o Aeroporto Internacional de Hong Kong e forçaram o cancelamento de todos os voos. (Foto: SOPA Images Limited via Alamy Stock Photo)

em agosto de 2019, quando as imagens de uma jovem deitada no chão, atingida no olho por munição do tipo *bean bag* disparada pela polícia, começaram a circular. Os manifestantes usaram o incidente como um símbolo para exemplificar as táticas cada vez mais brutais contra cidadãos inocentes de Hong Kong.[17]

Enquanto os dois grupos competiam para promover suas narrativas, os manifestantes lutavam para alcançar certos públicos devido ao grande volume de recursos de contranarrativa da China. Por exemplo, quando os manifestantes tentaram refutar as mensagens da China nas principais redes sociais chinesas, o país censurou os manifestantes imediatamente. A capacidade dos atores de disseminar rapidamente suas narrativas para os públicos-alvo e sustentá-las depende muito da próxima condição.

2ª condição: onipresença da tecnologia da informação e comunicação. A próxima condição do estudo do TRADOC é a "onipresença da tecnologia da informação e comunicação", definida como "acesso quase universal à informação e comunicação em todo o mundo".[18] Plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, Reddit, YouTube, Telegram, TikTok e LIHKG são apenas alguns exemplos. Os protestos de Hong Kong demonstraram que o uso de tecnologia de comunicação quase universal para promover narrativas concorrentes é o novo normal, uma tendência que remonta aos protestos da Praça Tahrir no Egito em 2011.[19]

A China usou meios como o Twitter para moldar a narrativa sob o disfarce de terceiros. Algumas contas compararam os manifestantes a terroristas,

enquanto os meios de comunicação controlados e financiados pelo Estado compraram anúncios no Facebook e no Twitter para retratar negativamente os protestos. O Twitter relatou que descobriu mais de 900 contas originárias da China que estavam "deliberada e especificamente tentando semear a discórdia política em Hong Kong".[20]

Os manifestantes usaram as redes sociais para organizar e reunir manifestações em grande escala. De acordo com King-wa Fu, do Journalism and Media Studies Center da Hong Kong University, plataformas como LIHKG permitiram que grupos menores "iniciassem novas agendas, ideias de campanha e estratégias".[21] Além disso, o Instagram serviu como uma plataforma para os manifestantes compartilharem "cartazes visualmente atraentes, slogans, bem como provas fotográficas/em vídeo da violência policial", e isso foi um diferencial em relação a protestos anteriores em Hong Kong.[22]

Outro aspecto da onipresença da tecnologia de comunicação é a capacidade de os movimentos de protesto permanecerem sem líder e alcançarem sucesso sem ter uma pessoa que seja a cabeça de tudo. Na Revolução dos Guarda-chuvas de 2014, em Hong Kong, o líder estudantil Joshua Wong se tornou um alvo para as autoridades e foi preso em várias ocasiões.[23] Em contraste, os protestos de 2019-2020, também em Hong Kong, não tiveram um indivíduo ou organização reivindicando liderança. Essa foi uma tentativa de manter o anonimato para evitar a prisão e a repressão violenta por parte das autoridades. Ao comparar as repercussões com as sofridas por líderes de protesto claramente identificáveis em 2014, como Wong, o movimento de 2019-2020 parece ter sido eficaz na redução de riscos por meio da onipresença da tecnologia da informação e comunicação.

3ª condição: o uso de *proxies*. A terceira condição estratégica é o uso de *proxies*, definido como o "uso generalizado de terceiros por atores estatais e não estatais para promover seus interesses indiretamente e com risco direto reduzido".[24] O uso mais óbvio de um *proxy* nos protestos de 2019-2020 em Hong Kong foi feito pela China. Os protestos em Hong Kong também destacaram uma oportunidade perdida para os EUA apoiarem os manifestantes como um parceiro de resistência para combater a influência chinesa.

Captura de tela de uma conta do Facebook associada ao governo chinês que postou memes comparando manifestantes a terroristas. A tradução de uma postagem de 8 de agosto de 2019 diz: "Manifestantes. Membros do EI. Qual é a diferença?!" A China usou as redes sociais para semear deliberadamente a discórdia política em Hong Kong. Essa foi uma das muitas contas que o Facebook removeu depois de considerar a página como sendo de "comportamento inautêntico coordenado". (Captura de tela: cedida pelo Facebook)

Embora Hong Kong seja oficialmente uma "região administrativa especial" da China, o PCC exerce controle por meio do governo de Hong Kong para fazer cumprir suas políticas. Isso permitiu que a China evitasse a percepção de envolvimento direto e forneceu uma maneira de se opor à principal narrativa dos manifestantes sobre a responsabilidade chinesa.[25]

"Delegar" funções de segurança a terceiros em um esforço para evitar uma intervenção proibitiva é uma característica definidora da guerra por procuração (*proxy warfare*).[26]

A narrativa e a capacidade de comunicação dos manifestantes resultaram em um sucesso tangível no sentido de enfraquecer o *proxy* da China. Em novembro de 2019, os partidos políticos pró-Pequim sofreram uma derrota impressionante nas eleições para o conselho distrital de Hong Kong. Os candidatos democratas conquistaram 87% dos assentos no conselho, em comparação a menos de um terço ocupados anteriormente.[27] Essa perda fez a China reavaliar como continuará a usar seu *proxy* depois de um claro apoio do público ao movimento pró-democracia.

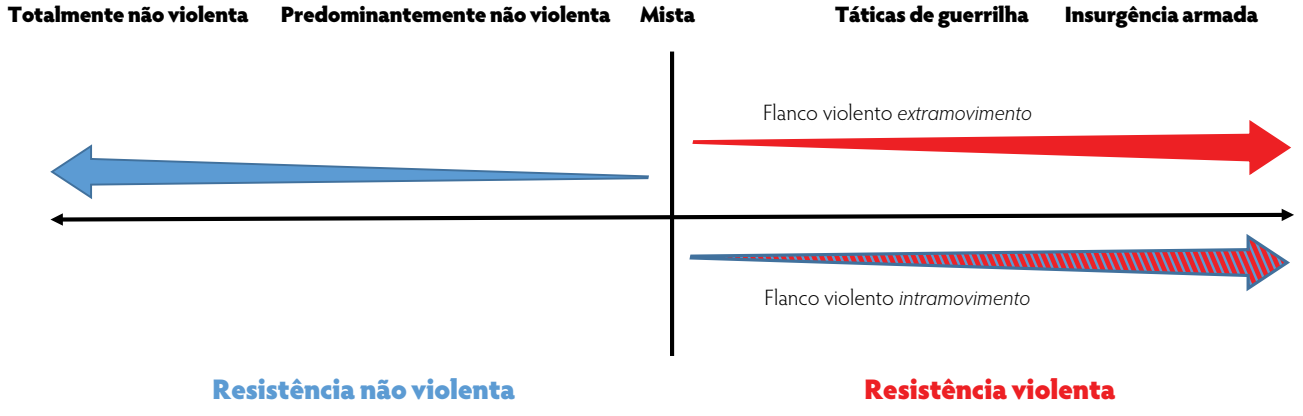
O envolvimento estadunidense assumiu a forma de uma ação jurídica limitada e só se materializou oito meses após o início dos protestos. O Congresso dos EUA aprovou a Lei de Direitos Humanos e Democracia de Hong Kong em novembro de 2019, autorizando sanções a funcionários chineses e de Hong Kong por abusos de direitos humanos.[28] Isso contrastou com a assistência a ativistas pró-democracia envolvidos nas revoluções coloridas na Geórgia e na Ucrânia no início dos anos 2000.[29] Compreender como a China usa os *proxies* é importante, mas um exame mais amplo do potencial papel do Exército no apoio a "parceiros da resistência" não violentos merece atenção especial.[30]

Violenta ou não violenta? Opções para oprimir e resistir

Por que a China não usou suas enormes Forças Armadas para esmagar o movimento de protesto rapidamente? Os protestos teriam terminado em poucos dias, como os da Praça da Paz Celestial de 1989. A resposta: por causa do público. Os atores não apenas competem diretamente entre si, mas também para obter a cooperação de diferentes públicos. A escolha de empregar a violência, tanto por parte do Estado quanto do movimento de resistência, é uma função de como melhor alcançar uma posição de vantagem, uns sobre os outros, em relação aos públicos relevantes.

A China não pode se permitir repetir o episódio sangrento da Praça da Paz Celestial enquanto tenta se promover como o parceiro global preferencial. É importante o Exército entender o papel da resistência não violenta, não apenas no contexto de Hong Kong, mas para uma aplicação mais ampla à competição. Digno de nota é o fato de que a resistência não violenta é quase duas vezes mais eficaz que a resistência violenta.[31] Além disso, talvez contraintuitivamente, o Exército tem um papel crucial no fornecimento de apoio aos parceiros da resistência não violenta.[32] O Exército deve compreender como lidar com a violência e a não violência no planejamento para esse tipo de apoio.

Tanto a violência quanto a não violência frequentemente aparecem nas campanhas de resistência. Estudiosos de movimentos sociais abordam isso no



(Figura dos autores)

Figura 2. Espectro de resistência com flancos violentos

contexto de "efeitos de flanco radical" (veja a Figura 2).[33] Um efeito de flanco positivo ocorre quando um grupo radical com objetivos extremos aumenta a influência de elementos moderados, fazendo suas demandas parecerem mais razoáveis. No sentido contrário, os radicais podem criar um efeito de flanco negativo que enfraquece os moderados, desacreditando todo o movimento.[34] Além disso, os flancos radicais podem se manifestar como desafios violentos intra ou extramovimento.[35]

Os primeiros observadores pensavam que os flancos radicais resultavam em maior aquiescência do Estado à mudança de políticas antes consideradas radicais demais, ao legitimar a posição de barganha dos moderados ou forçá-los a adotar posições mais extremas.[36] No entanto, estudos recentes são mais ambíguos, concluindo que flancos violentos não afetam de modo positivo as taxas de sucesso de campanhas não violentas. Em certos casos, como o desafio do Movimento Antiapartheid na África do Sul de 1983 a 1994, os efeitos de flanco positivos contribuíram para bons resultados de resistência.[37]

Tabela 2. Opções de apoio aos parceiros da resistência em campanhas não violentas, violentas ou híbridas

Rejeitar a violência	Planejar para a violência
Prevenir a violência	**Paralelo**—Movimento não violento com flanco violento ***intra*movimento**
Marginalizar a violência	**Paralelo**—Movimento não violento com flanco violento ***extra*movimento**
Cessar o apoio	**Sequencial**—Transição para um movimento totalmente violento

(Tabela dos autores)

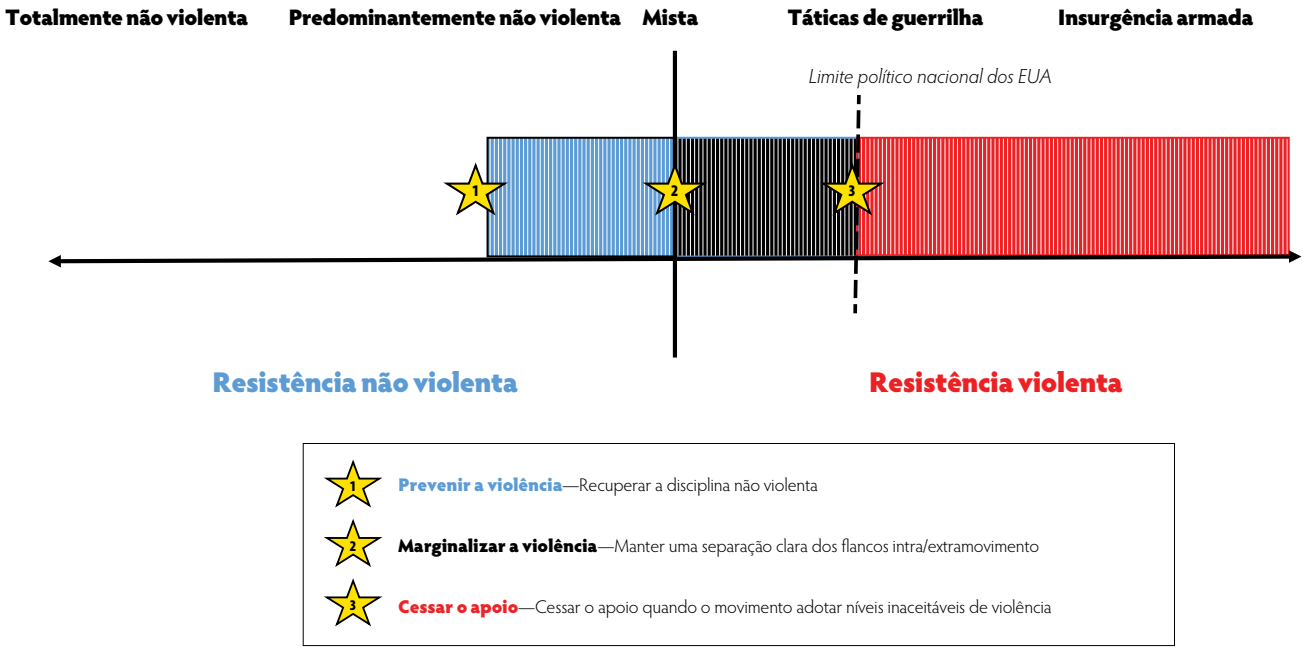
Então, o que isso significa para o Exército? Os militares podem desempenhar um papel crucial no apoio a parceiros da resistência por meio de capacitação (assistência técnica e financeira) e aproximação (facilitando o planejamento, a comunicação e as ligações entre redes locais de ativistas e atores transnacionais).[38] No entanto, o Exército irá se deparar com duas escolhas quando estiver apoiando esses parceiros da resistência: (1) rejeitar o uso da violência ou (2) planejar deliberadamente o emprego da violência. No caso da segunda opção, esse é um esforço paralelo para tirar proveito de um efeito de flanco (ou uma contingência quando a não violência falha). Esses aspectos têm implicações significativas para o planejamento.

Rejeitar a violência

A violência pode contaminar as campanhas de resistência não violenta, pois oferece ao governo uma razão conveniente para retaliar brutalmente sob o pretexto da segurança.[39] Se os manifestantes de Hong Kong houvessem decidido escalar para a violência organizada, o resultado democrático teria sido menos favorável. Os praticantes, portanto, enfatizam uma rigorosa disciplina não violenta para reduzir as barreiras à adesão que impedem a mobilização em massa, bem como para explorar o "jiu-jitsu político" — o tiro pela culatra que ocorre quando o regime ataca manifestantes pacíficos e desencadeia uma mobilização popular ainda maior.[40]

Tanto a disciplina não violenta quanto o "tiro pela culatra" são fatores-chave que contribuem para o sucesso de campanhas não violentas.[41] Mas o que acontece quando a oposição armada surge de dentro ou de fora do movimento ou na forma de "agentes provocadores" patrocinados pelo regime que buscam intensificar respostas de retaliação violentas, como visto na Síria em 2011?[42] Presume-se que o Exército tenha três opções: (1) prevenir a violência, (2) marginalizar os radicais que usam a violência ou (3) cessar totalmente o apoio ao parceiro da resistência (veja a Tabela 2 e a Figura 3).

Prevenir. O Exército pode ser capaz de pressionar um parceiro da resistência a manter a disciplina não violenta por meio dos mecanismos de capacitação e aproximação abordados anteriormente. No entanto, objetivos divergentes são difíceis de mitigar quando não há influência suficiente sobre o movimento.[43] Isso pode ser problemático se a política dos EUA rejeitar a violência, mas um flanco radical



(Figura dos autores)

Figura 3. Rejeitar a violência

intramovimento decidir adotá-la. O Exército deve compreender que o parceiro da resistência mantém sua própria livre agência, e os EUA estão apenas em posição de apoiar, não de controlar o resultado.

Marginalizar. Manter uma separação clara do movimento armado pode permitir que o movimento não violento central mitigue os efeitos negativos dos flancos violentos. Voltando à importância da narrativa, o desafio passa a ser como sinalizar essa diferenciação para os públicos interno e externo adequados.[44] Um fator é a capacidade do movimento de maximizar a "relação sinal-ruído", neutralizando os esforços do regime para suprimir a voz do movimento via censura e desinformação.[45] Um exemplo de Hong Kong foi a tentativa da China de retratar os manifestantes como agitadores violentos que usavam equipamentos militares. Nesse tipo de situação, o Exército pode ser o único ator adequado para fornecer o apoio tecnológico e a capacidade de disseminação de informações necessários para fazer pender a balança a favor do movimento não violento.

Cessar. Finalmente, o Exército pode cessar o apoio quando um parceiro da resistência se envolver em níveis inaceitáveis de violência. Encerrar o apoio pode mitigar a dinâmica de escalada com um adversário, a qual seria inerente ao apoio a uma insurgência violenta, mas também pode prejudicar a credibilidade dos EUA se a percepção geral for de que o país abandonou seu parceiro.[46]

Planejar para a violência

Idealmente, as campanhas não violentas oferecem vantagens assimétricas em relação às que empregam a violência. A realidade, entretanto, demonstra que isso pode não ser viável na prática. Se a intenção é proteger seus interesses apoiando parceiros da resistência, os EUA devem planejar para todas as contingências (veja a Figura 4). Isso pode se manifestar como esforços paralelos (apoiando alas violentas e não violentas simultaneamente para tirar proveito dos potenciais efeitos de flanco positivos) ou esforços sequenciais (planejando para a violência no caso de a população perceber a não violência como um fracasso).

Violência paralela. Apoiar simultaneamente alas violentas e não violentas pode ser arriscado. O Exército pode fazer isso coordenando atividades entre um elemento de flanco intramovimento e o componente não violento central ou permitindo uma

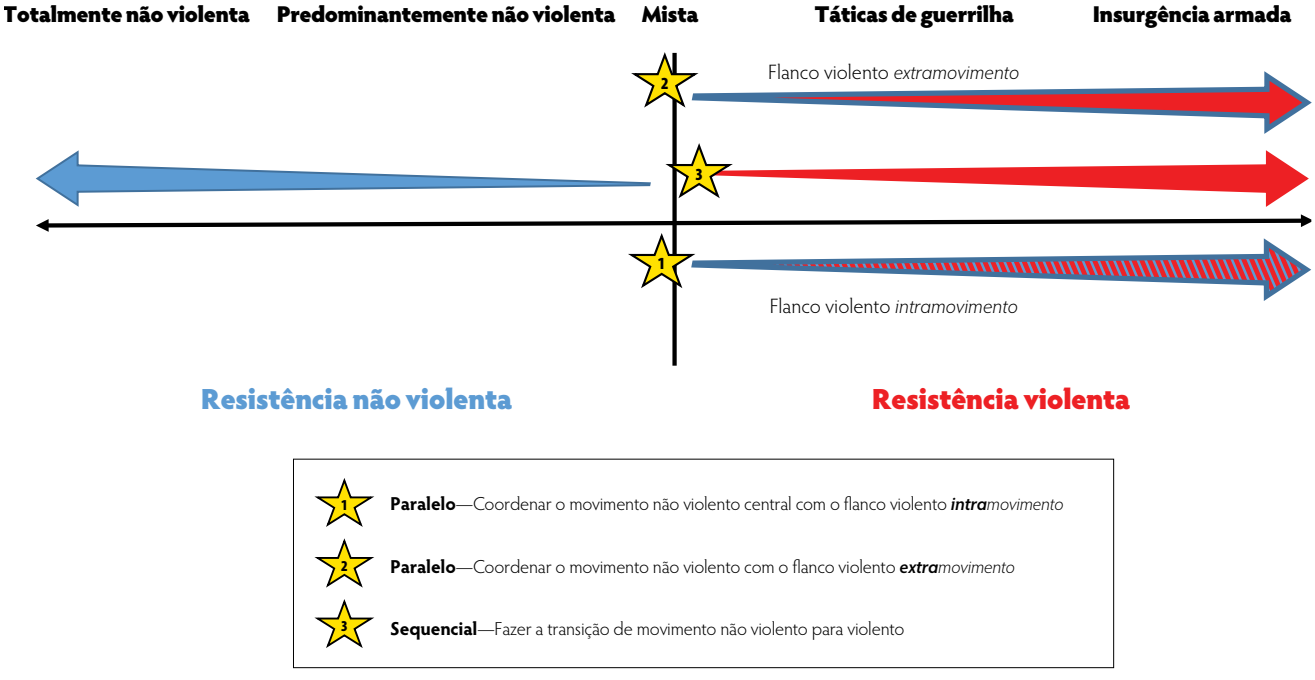
insurgência armada externa sem o conhecimento ou consentimento do movimento não violento. Embora a violência possa estar estatisticamente associada a níveis mais baixos de participação popular em atividades de resistência, ela ainda pode contribuir para o sucesso sob certas condições, explorando a dinâmica espacial e psicológica.

A violência nas áreas periféricas do movimento pode tirar os recursos do regime dos centros urbanos, onde a resistência não violenta é mais eficaz. As insurgências tradicionais que adotam a abordagem maoista concentram-se na guerra de guerrilha rural. Substituir o regime requer tempo, que é adquirido tirando proveito do espaço — abrindo a luta em áreas onde o regime é mais fraco. Isso normalmente ocorre no interior, onde muitos Estados não têm capacidade de segurança.[47]

Embora Hong Kong não se encaixe nessa situação, o movimento do "poder do povo" das Filipinas é um bom exemplo. Antes da expulsão de Ferdinand Marcos em 1986 pela revolução não violenta EDSA (sigla que designa a Avenida Epifanio de los Santos, onde a maioria das manifestações ocorreu), violentos insurgentes esquerdistas e islamistas, que atuavam no norte e no sul, atraíram grandes concentrações de forças militares para as regiões periféricas, aliviando a pressão da Revolução EDSA na região metropolitana de Manila.[48]

A psicologia da violência também pode desempenhar um papel importante na mobilização. Na África do Sul, a luta antiapartheid não violenta se beneficiou da cultura de resistência criada pela violência do Congresso Nacional Africano. A "propaganda armada" do Congresso Nacional Africano contribuiu para a "difusão da consciência de oposição" em todo o movimento não violento mais amplo.[49] Essa dinâmica é um produto de processos de enquadramento abordados anteriormente — esforços estratégicos para criar narrativas poderosas que facilitem a ação coletiva. O uso simbólico da violência pode funcionar aqui como um aspecto motivacional, que pode ser especialmente eficaz em sociedades com memórias coletivas de rebeliões históricas.[50]

Violência sequencial. O que acontece quando a ação não violenta falha ou uma massa crítica de pessoas acredita que ela não está funcionando? As campanhas não violentas geralmente têm sucesso ou fracassam em três anos, em comparação com nove anos para a insurgência



(Figura dos autores)

Figura 4. Planejar para a violência

violenta.[51] Apesar das estatísticas, alguns podem ver a violência como uma forma de obter resultados mais rapidamente, especialmente se o regime-alvo estiver reprimindo brutalmente a oposição e as demandas de se "fazer algo" atingirem um ápice. Ao discorrer sobre conflitos entre facções em movimentos, James DeNardo constata que a tendência de abandonar abordagens não violentas e utilizar a violência surge da "impaciência política".[52] Quando essa maré muda, o Exército chega a um ponto em que precisa decidir entre encerrar o apoio ou alterar os esforços para apoiar uma insurgência tradicional, a fim de alcançar os objetivos dos EUA.

Lições para o Exército dos EUA

A lição mais significativa da resistência de Hong Kong é obter o máximo de controle sobre a narrativa, o mais rápido possível. Sejam atores estatais ou não estatais, os adversários tentarão controlar a narrativa desde o início para influenciar diferentes públicos. Esses públicos incluem não apenas atores estatais, mas também indivíduos e grupos com poder.

O Exército não pode se dar ao luxo de interpretar mal as nuances de quais mensagens repercutem nos diversos públicos. A cooperação dessas partes interessadas tem um impacto significativo na capacidade de um ator de alcançar uma posição de vantagem. Se o Exército não previr, identificar e moldar a narrativa de uma potencial crise ou conflito antes que eles ocorram, rapidamente se verá em desvantagem. O Exército deve ter a habilidade, capacidade e autoridade necessárias para iniciar a ação narrativa, a reação à narrativa e a contra-ação narrativa.

Em segundo lugar, adversários e parceiros da resistência utilizarão múltiplas formas de tecnologia de comunicação e plataformas on-line para se comunicarem interna e externamente, com o intuito de promover suas narrativas e inundar o ambiente com desinformação para distorcer narrativas concorrentes. A tecnologia de comunicação e as plataformas on-line evoluirão constantemente, exigindo que o Exército compreenda e explore rapidamente as capacidades existentes e emergentes.

Em terceiro lugar, o Exército deve estar preparado para apoiar os parceiros da resistência não violenta em uma campanha integrada de competição do governo dos EUA. Isso exige que o Exército entenda quem são os parceiros em potencial, desenvolva sua habilidade e capacidade e os relacionamentos de longo prazo necessários à confiança. É igualmente importante para o Exército perceber que um adversário tentará fazer o mesmo. Portanto, o Exército deve entender como aproveitar as entidades interagências, nações parceiras e organizações internacionais adequadas para se opor ao uso de *proxies* pelo adversário.

Finalmente, o Exército deve, desde já, alcançar uma integração mais estreita entre suas formações de múltiplos domínios em apoio aos comandos geográficos conjuntos — especificamente as forças-tarefa de múltiplos domínios e o Centro de Guerra da Informação do 1º Comando de Forças Especiais (Aeroterrestre).[53] Derrotar sistemas adversários que negam acesso cognitivo requer convergência total das capacidades relacionadas à informação em todo o espectro eletromagnético e no ambiente virtual para dominar a narrativa.

Explorar a narrativa e a resistência: não se trata de uma solução apenas para Hong Kong

As condições em Hong Kong sugerem que o ambiente da informação é o novo campo de batalha de hoje. As sociedades faccionadas, a transformação da informação em arma e os regimes autoritários opressores criam grandes oportunidades a serem exploradas por adversários e parceiros. A competição entre os sistemas democráticos e autoritários não é apenas um problema de Hong Kong, pois permeia outras áreas, como o Tibete e Xinjiang, onde o PCC enfrenta ameaças internas ao seu controle.[54]

Narrativas concorrentes são as armas escolhidas nessa guerra. Elas podem desdobrar exércitos de informações em velocidades mais rápidas e a custos mais baixos. O Exército dos EUA deve aprimorar suas capacidades para explorar a tecnologia da informação e comunicação rapidamente e apoiar parceiros não tradicionais para competir e vencer. Usar a guerra irregular dessa maneira amplia as opções militares disponíveis aos decisores para estender a influência dos EUA de uma forma que não seria possível com armamentos letais.

As opiniões expressas neste artigo são dos autores e não refletem, necessariamente, a política ou posição oficiais do Comando de Operações Especiais dos EUA, do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, do Departamento do Exército, do Departamento de Defesa ou do Governo dos EUA. ■

Referências

Epígrafe. "What People in Hong Kong Are Saying After Six Months of Demonstrations", Reuters, 8 December 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.reuters.com/article/us-hongkong-protests-quotes-factbox/what-people-in-hong-kong-are-saying-after-six-months-of-demonstrations-idUSKBN1YC05D.

1. Kevin Bilms, "The Defense Department Just Published a Summary of the National Defense Strategy's Irregular Warfare Annex. Here's Why It's So Significant", Modern War Institute at West Point, 2 October 2020, acesso em 23 abr. 2021, https://mwi.usma.edu/the-defense-department-just-published-a-summary-of-the-national-defense-strategys-irregular-warfare-annex-heres-why-its-so-significant.

2. Joint Doctrine Note 1-19, *Competition Continuum* (Washington, DC: U.S. Joint Chiefs of Staff, 3 June 2019), acesso em 23 abr. 2021, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn1_19.pdf; Keith Pritchard, Roy Kempf, and Steve Ferenzi, "How to Win an Asymmetric War in the Era of Special Forces", The National Interest (site), 12 October 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://nationalinterest.org/feature/how-win-asymmetric-war-era-special-forces-87601; "The Army in Military Competition" Chief of Staff Paper #2 (Washington, DC: U.S. Department of the Army, 1 March 2021), acesso em 6 maio 2021, https://api.army.mil/e2/c/downloads/2021/03/29/bf6c30e6/csa-paper-2-the-army-in-military-competition.pdf.

3. Willy Wo-Lap Lam, "Xi Jinping Warns against the 'Black Swans' and 'Gray Rhinos' of a Possible Color Revolution", The Jamestown Foundation, 20 February 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://jamestown.org/program/china-brief-early-warning-xi-jinping-warns-against-the-black-swans-and-gray-rhinos-of-a-possible-color-revolution/?mc_cid=8eea1df3d7&mc_eid=-12d6a9f975.

4. Ibid.

5. Ibid.

6. Anthony H. Cordesman, *China's New 2019 Defense White Paper* (Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, 24 July 2019), acesso em 23 abr. 2021, https://www.csis.org/analysis/chinas-new-2019-defense-white-paper.

7. "Hong Kong-China Extradition Plans Explained", BBC, 13 December 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.bbc.com/news/world-asia-china-47810723.

8. Tara John, "Why Hong Kong Is Protesting: Their Five Demands Listed", CNN, 30 August 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.cnn.com/2019/08/13/asia/hong-kong-airport-protest-explained-hnk-intl/index.html.

9. *Exploitation of Strategic Conditions 2035* (Washington, DC: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2019), acesso em 23 abr. 2021, https://community.apan.org/wg/gckn/m/media-gallery/290079/download; veja também Andrew M. Johnson, "Competition in 2035: Training for Multi-Domain Operations in Competition with China", *Red Diamond* 10, no. 3 (July-September 2019): p. 3-7, acesso em 23 abr. 2021, https://community.apan.org/wg/tradoc-g2/operational-environment-and-threat-analysis-directorate/m/documents/295598.

10. *Exploitation of Strategic Conditions 2035*.

11. Robert D. Benford and David A. Snow, "Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment", *Annual Review of Sociology* 26 (August 2000): p. 611-39, https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611.

12. Steve Ferenzi, "Proxy Blowback in the Revolutionary War? The Curious Story of Jane McCrae and the Battle of Saratoga", Modern War Institute at West Point, 18 July 2016, acesso em 23 abr. 2021, https://mwi.usma.edu/jane-mccrae-battle-saratoga/.

13. Rania Abouzeid, "Bouazizi: The Man Who Set Himself and Tunisia on Fire", *Time* (site), 21 January 2011, acesso em 23 abr. 2021, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2044723,00.html.

14. "Hong Kong: What Is the Basic Law and How Does It Work?", BBC, 19 November 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.bbc.com/news/world-asia-china-49633862.

15. Teddy Ng, "Chinese State Media Denounces Hong Kong Protesters Seeking U.S. Support", *South China Morning Post* (site), 9 August 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3026387/hong-kong-protesters-warned-not-try-beijings-patience-chinese.

16. Brenda Goh and Huizhong Wu, "Chinese State Media Urge Action, Voice Support for Hong Kong Police after Clashes", Reuters, 13 August 2019, acesso em 8 maio 2021, https://www.reuters.com/article/us-hongkong-protests-china-idUSKCN1V31SM.

17. Tim McLaughlin (@ TMclaughlin3), "The young woman who was shot by Hong Kong police in the eye with what appeared to be bean bag round quickly becoming the latest image of tremendous anger with police and their tactics. Calls for a mass rally at the airport this afternoon" ("A jovem que foi atingida no olho pela polícia de Hong Kong com o que parecia ser munição do tipo *bean bag* está rapidamente se tornando a imagem mais recente de uma raiva tremenda sentida contra a polícia e suas táticas. Isso pede por um enorme protesto no aeroporto hoje à tarde", em tradução livre), Twitter, 11 de agosto de 2019, 19h22, https://twitter.com/tmclaughlin3/status/1160708191249981441.

18. *Exploitation of Strategic Conditions 2035*.

19. Benjamin Haas, "The New Battle in Hong Kong Isn't on the Streets; It's in the Apps", *MIT Technology Review* (site), 10 September 2019, acesso em 21 abr. 2021, https://www.technologyreview.com/2019/09/10/102646/the-new-battle-in-hong-kong-isnt-on-the-streets-its-in-the-apps/; Lara Logan, "The Deadly Beating That Sparked Egypt Revolution", CBS, 2 February 2011, acesso em 23 abr. 2021, https://www.cbsnews.com/news/the-deadly-beating-that-sparked-egypt-revolution/.

20. Donie O'Sullivan, "Twitter Cracks Down on State Media after Unveiling Chinese Campaign against Hong Kong Protesters", CNN, 20 August 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://edition.cnn.com/2019/08/19/tech/china-social-media-hong-kong-twitter/index.html.

21. Grace Shao, "Social Media Has Become a Battleground in Hong Kong's Protests", CNBC, 15 August 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.cnbc.com/2019/08/16/social-media-has-become-a-battleground-in-hong-kongs-protests.html.

22. Ibid.

23. Shelly Banjo et al., "Hong Kong Democracy Flourishes in Online World China Can't Block", Bloomberg, 23 August 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.bloomberg.com/graphics/2019-hong-kong-airport-protests/.

24. *Exploitation of Strategic Conditions 2035*.

25. Keith Zhai, James Pomfret, and David Kirton, "Exclusive: China Sets Up Hong Kong Crisis Center in Mainland, Considers Replacing Chief Liaison", Reuters, 26 November 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.reuters.com/article/us-hongkong-protests-shenzhen-exclusive-idUSKBN1Y000P.

26. Idean Salehyan, "The Delegation of War to Rebel Organizations", *Journal of Conflict Resolution* 54, no. 3 (7 January 2010): p. 493-515, https://doi.org/10.1177%2F0022002709357890.

27. Shibani Mahtani et al., "Hong Kong's Pro-Democracy Parties Sweep Pro-Beijing Establishment Aside in Local Elections," *The Washington Post* (site), 24 November 2019, accessed 4 May 2021, https://www.washingtonpost.com/world/record-turnout-in-hong-kong-election-seen-as-a-referendum-on-the-pro-democracy-protest-movement/2019/11/24/ 31804b00-0df5-11ea-8054-289aef6e38a3_story.html.

28. Anne Gearan and David J. Lynch, "Trump Signs Legislation Designed to Support Pro-Democracy Protesters in Hong Kong", *The Washington Post* (site), 27 November 2019, acesso em 23 abr. 2021, https://www.washingtonpost.com/politics/trump-signs-legislation-designed-to-support-pro-democracy-protesters-in-hong-kong/2019/11/27/f7090e02-1070-11ea-9cd7-a1becbc82f5e_story.html.

29. Matthew Collin, *The Time of the Rebels: Youth Resistance Movements and 21st Century Revolutions* (London: Serpent's Tail, 2007), p. 153, p. 185. Isso geralmente assumia a forma de organizações financiadas pelo governo dos EUA, como o Instituto Nacional Democrático (*National Democratic Institute*), que forneceu milhões de dólares em "assistência técnica" a ativistas pró-democracia.

30. Army Techniques Publication 3-18.1, *Special Forces Unconventional Warfare* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), Glossary-4, acesso em 23 abr. 2021, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_c/pdf/web/ARN16180_ATP%203-18x1%20FINAL%20WEB.pdf. Um parceiro da resistência é "um parceiro conduzindo resistência com o qual o Governo dos EUA estabelece mutuamente acordos para cooperar por algum tempo especificado na busca de objetivos específicos de apoio recíproco".

31. Erica Chenoweth and Maria Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2013), p. 6-7. Os resultados refletem a análise empírica de 323 campanhas de resistência violenta e não violenta entre 1900 e 2006.

32. John Chambers and Lionel Beehner, "Competing below the Threshold: Harnessing Nonviolent Action", *Military Review* 100, no. 3 (May-June 2020): p. 116-26, acesso em 23 abr. 2021, https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2020/Chambers-Beehner-Competing-Below/.

33. Para uma representação semelhante de um espectro de resistência, consulte Jonathan Pinckney, *Making or Breaking Nonviolent Discipline in Civil Resistance Movements* (Washington DC: International Center for Nonviolent Conflict, 2016), acesso em 23 abr. 2021, https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2015/12/Pinckney-Monograph-Final-with-Map-Changes-for-Online-1.pdf.

34. Kurt Schock, *Unarmed Insurrections: People Power Movements in Nondemocracies* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2005), p. 46-47.

35. Erica Chenoweth and Kurt Schock, "Do Contemporaneous Armed Challenges Affect the Outcomes of Mass Nonviolent Campaigns?", *Mobilization: An International Quarterly* 20, no. 4 (2015): p. 427-51, https://doi.org/10.17813/1086-671X-20-4-427. Flancos violentos intramovimento emergem de dentro da campanha. Os flancos violentos extramovimento são desafios contemporâneos separados no mesmo país.

36. Doug McAdam, John D. McCarthy, and Mayer N. Zald, "Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures, and Framing Processes–Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social Movements", in *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, ed. Doug McAdam, John D. McCarthy, and Mayer N. Zald (New York: Cambridge University Press, 1996), p. 14; para uma discussão sobre como as atividades negras radicais aumentaram o apoio material externo aos movimentos dos direitos civis nos EUA, consulte também Herbert Haines, "Black Radicalization and the Funding of Civil Rights: 1957-1970", Social Problems 32, no. 1 (October 1984): p. 32, https://doi.org/10.2307/800260.

37. Chenoweth and Schock, "Do Contemporaneous Armed Challenges Affect the Outcomes of Mass Nonviolent Campaigns?", p. 446.

38. Veronique Dudouet, "Sources, Functions, and Dilemmas of External Assistance to Civil Resistance Movements", in *Civil Resistance: Comparative Perspectives on Nonviolent Struggle*, ed. Kurt Schock (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2015), p. 168-69. Atores externos pode apoiar movimentos de resistência não violenta por meio de vários mecanismos: informação, aproximação, promoção, capacitação, proteção, monitoramento e pressão.

39. Robert L. Helvey, *On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking About the Fundamentals* (Boston: Albert Einstein Institution, 2004), p. 117.

40. Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*, p. 30; Gene Sharp, *Waging Nonviolent Struggle: 20th Century Practice and 21st Century Potential* (Dexter, MI: Extending Horizons Books, 2005), p. 405-7.

41. Pinckney, "Making or Breaking Nonviolent Discipline in Civil Resistance Movements".

42. Helvey, *On Strategic Nonviolent Conflict*, 123; Maciej Bartkowski and Mohja Kahf, "The Syrian Resistance: A Tale of Two Struggles", openDemocracy, 23 September 2013, acesso em 23 abr. 2021, http://www.opendemocracy.net/civilresistance/maciej-bartkowski-mohja-kahf/syrian-resistance-tale-of-two-struggles. Os planejadores devem considerar que os informantes do regime penetram nos movimentos, provocam violência e promovem dissensão.

43. Steve Ferenzi, "Want to Build a Better Proxy in Syria? Lessons from Tibet", War on the Rocks, 17 August 2016, acesso em 23 abr. 2021, https://warontherocks.com/2016/08/want-to-build-a-better-proxy-in-syria-lessons-from-tibet/. Esse desafio decorrente da dinâmica entre ator principal e agente também está presente no apoio externo a *proxies* violentos.

44. Chenoweth and Schock, "Do Contemporaneous Armed

Challenges Affect the Outcomes of Mass Nonviolent Campaigns?", p. 441-42.

45. Devashree Gupta, "The Strategic Logic of the Radical Flank Effect: Theorizing Power in Divided Social Movements" (apresentação de trabalho, 71st Conference of the Midwest Political Science Association, Chicago, IL, 11-14 April 2013).

46. Chambers and Beehner, "Competing below the Threshold".

47. Gordon McCormick, "People's Wars", in *Encyclopedia of Conflict since World War II*, vol. 1 (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1999), p. 23-34.

48. Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*, p. 149-50. As Forças Armadas das Filipinas enfrentaram desafios simultâneos do Novo Exército Popular (o braço armado do Partido Comunista Marxista-Leninista das Filipinas) no norte e de um movimento de independência islamistana ilha de Mindanao no sul, começando em 1969 e 1971, respectivamente.

49. Chenoweth and Schock, "Do Contemporaneous Armed Challenges Affect the Outcomes of Mass Nonviolent Campaigns?", p. 444-45.

50. Benford and Snow, "Framing Processes and Social Movements", 617; Eric Selbin, "Agency and Culture in Revolutions", in *Theorizing Revolutions*, ed. John Foran (London: Routledge, 1997), p. 76-78. O enquadramento motivacional é uma tarefa de enquadramento central que fornece um "chamado às armas" ou justificativa para o engajamento na ação coletiva.

51. Maciej Bartkowski and Mohja Kahf, "The Syrian Resistance: A Tale of Two Struggles, Part 2", openDemocracy, 24 September 2013, acesso em 23 abr. 2021, https://www.opendemocracy.net/civilresistance/maciej-bartkowski-mohja-kahf/syrian-resistance-tale-of-two-struggles-part-2.

52. James DeNardo, *Power in Numbers: The Political Strategy of Protest and Rebellion* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), p. 257.

53. 1st Special Forces Command (Airborne), *A Vision for 2021 and Beyond* (Washington, DC: U.S. GPO, 2021), p. 8, p. 16-17, acesso em 23 abr. 2021, https://www.soc.mil/USASFC/Documents/1sfc-vision-2021-beyond.pdf; Mark Pomerleau, "Special Forces to Build 'Influence Artillery' for Online Campaigns", C4ISRNet, 18 February 2021, acesso em 23 abr. 2021, https://www.c4isrnet.com/information-warfare/2021/02/18/special-forces-to-build-influence-artillery-for-online-campaigns.

54. Josh Rogin, "China's Atrocities in Tibet Are Growing Too Big to Ignore", *The Washington Post* (site), 24 December 2020, acesso em 23 abr. 2021, https://www.washingtonpost.com/opinions/global-opinions/chinas-atrocities-in-tibet-are-growing-too-big-to-ignore/2020/12/24/ba9d5c4e-4624-11eb-b0e-4-0f182923a025_story.html; Alden Leader, "China's Recipe for Insurgency", War Room–U.S. Army War College, 18 September 2020, acesso em 23 abr. 2021, https://warroom.armywarcollege.edu/articles/chinas-insurgency.

O Argumento em Prol da Informação como uma Função de Combate

Ten Cel Gregory M. Tomlin, Ph.D., Exército dos EUA

Em setembro de 2017, o então Secretário de Defesa James Mattis estabeleceu a "informação" como a sétima função conjunta, reconhecendo essa capacidade como única dentre aquelas já codificadas na doutrina: comando e controle, inteligência, fogos, movimento e manobra, proteção e sustentação (logística)[NT1]. Como função distinta, ele encarregou o Departamento de Defesa de considerar as implicações desse acréscimo para a doutrina, organizações, ensino e pessoal.[1] Um ano depois, o Estado-Maior Conjunto revisou seu documento fundamental (*capstone*) para as operações — a Publicação Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas* (JP 3-0,

Joint Operations) — para incluir uma explicação de dez páginas sobre a função *informação* e uma descrição do ambiente de informações multifacetado.[2] O vice-diretor de operações globais (J-39) do Estado-Maior Conjunto encarregou os oficiais de operações de informação de sua diretoria de facilitar as discussões entre as Forças Singulares e os comandos geográficos conjuntos sobre como aprimorar o planejamento de informações entre comandos como parte de planos globalmente integrados. Dentro do currículo de ensino profissional militar conjunto, o Joint Forces Staff College expandiu sua introdução e aplicação da função *informação*.

Embora o Estado-Maior Conjunto e a National Defense University tenham encontrado maneiras de integrar a nova função em sua doutrina, organização e ensino de seu pessoal, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) não estabeleceu a informação como a sétima função de combate. Anteriormente, o Exército adotou cada função conjunta como uma de suas funções de combate, o que faz com que a informação seja uma notória exceção. Como o domínio informacional é parte integrante de todas as funções de combate existentes, alguns comandantes mais antigos do Exército afirmam que seria supérfluo criar uma função separada. Esse ponto de vista não dá a devida consideração às capacidades relacionadas à informação que já são incluídas em outras funções de combate, como inteligência e fogos, ou pior, que são aplicadas como um elemento secundário ao processo de planejamento. A designação como uma função de combate beneficiaria o Exército ao elevar a importância de considerar de forma mais crítica e melhor alocar recursos à integração deliberada de comunicações estratégicas, comunicação social, operações de informação, guerra eletrônica e operações cibernéticas em todas as operações terrestres unificadas.

O dinamismo do ambiente de informações da atualidade ameaça impedir a capacidade do Exército de obter vantagem competitiva sobre os potenciais adversários dos EUA e seus aliados, independente da precisão de sua artilharia de longo alcance ou da velocidade de desdobramento de uma força de resposta global. A sofisticação dos esforços de desinformação da China, da Rússia e de atores não estatais continua a minar a confiança que populações e líderes estrangeiros costumavam depositar em parcerias de segurança com os EUA. Por exemplo, suponha que Rodrigo Duterte, Presidente das Filipinas, consiga convencer a maioria da população de seu país de que a cooperação militar com os EUA gera uma ameaça de "extinção do povo filipino" porque levará a uma guerra cataclísmica com a China. Nesse caso, não importaria se o Exército dos EUA no Pacífico desejasse enviar brigadas Stryker ao arquipélago para um exercício.[3] A mudança da opinião pública no domínio informacional poderia bloquear a capacidade dos militares dos EUA e das Filipinas de continuar com as manobras defensivas combinadas de longa data, que servem como um visível fator dissuasório contra a expansão chinesa na região.

Para obter a vantagem competitiva em operações em múltiplos domínios, o Exército deve investir no desenvolvimento de futuras capacidades relacionadas à informação da mesma forma que já investe na criação de meios de coleta baseados na inteligência artificial e plataformas de lançamento de fogos de maior alcance. O estabelecimento de uma função de combate *informação* exigiria que o Exército dos EUA financiasse e integrasse os esforços de informação de forma mais deliberada nos níveis tático, operacional e estratégico da guerra. Existem limitações para competir no ambiente de informações de hoje, quando o governo dos EUA não aloca recursos suficientes às agências e departamentos responsáveis pela condução de comunicações estratégicas, operações de informação, guerra eletrônica e operações cibernéticas. No que tange a capacitar o Exército a moldar o domínio informacional como parte da força conjunta, ele obteria benefícios doutrinários e organizacionais ao codificar uma sétima função de combate.

O ambiente de informações

Durante décadas, os estrategistas identificaram a informação como um instrumento significativo do poder nacional, representado pela letra "I" na sigla DIME (fatores diplomático, informacional, militar e econômico). Mesmo assim, a disparidade entre a forma como o governo dos EUA e as Forças Armadas investem em capacidades relacionadas à informação é chocante, e isso fica evidenciado

Página anterior: Soldado provê segurança enquanto dois especialistas em operações cibernéticas do Destacamento Expedicionário de Apoio Cibernético do 782º Batalhão de Inteligência Militar (Cibernética) conduzem operações cibernéticas ofensivas, durante rodízio da 1ª BCT *Stryker* da 4ª Divisão de Infantaria no Centro Nacional de Treinamento, em Fort Irwin, Califórnia, 18 de janeiro de 2018. (Foto: Steven Stover)

NT1: A "Sustentação", no Exército dos EUA, compreende quatro áreas (logística, saúde, recursos humanos e finanças), enquanto, no Exército Brasileiro, a Logística engloba sete funções: suprimento, manutenção, salvamento, saúde, recursos humanos, engenharia e transporte.

pelos desafios atuais do Exército com relação à competição no domínio informacional.[4] Da brigada de combate (*brigade combat team*, BCT) ao Exército do Teatro de Operações (TO), o grande volume de informações disponíveis hoje em dia apresenta um desafio para os oficiais de estado-maior responsáveis por fornecer análises sólidas, linhas de ação e opções estratégicas para comandantes que desejem tirar proveito de comunicação social, operações de informação, guerra eletrônica e operações cibernéticas como esforços para moldar o ambiente que possibilitem o sucesso da missão. Embora a velocidade da disseminação de informações continue a acelerar exponencialmente — com a capacidade de publicar uma declaração ou imagem provocativa e depois compartilhá-las por meio de uma rede global de plataformas de mídia social em questão de minutos — o prazo para fornecer recomendações aos decisores não aumentou. Isso pode fazer com que oficiais encarregados bem-intencionados forneçam avaliações inadequadas porque não validaram as fontes com cuidado suficiente ou não corroboraram a exatidão de um relatório por causa de sua pressa em cumprir o prazo de um *briefing*.

Para ver a Publicação Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas* (JP 3-0, *Joint Operations*), acesse https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_0ch1.pdf.

Para os adversários dos EUA, o ambiente de informações contemporâneo torna a exploração da desinformação uma ferramenta favorável para promover suas políticas externas. No final da Guerra Fria, os líderes russos reconheceram sua incapacidade de manter as forças armadas de uma superpotência e decidiram reduzir o tamanho de seus caros exércitos de campanha, frotas navais e alas aéreas. Moldado por sua própria carreira na KGB, o Presidente Vladimir Putin, logo no início de seu primeiro mandato, decidiu investir pesadamente no domínio informacional. Esse fardo financeiro bem mais leve forneceu-lhe uma maneira de maximizar o poderio reduzido de seu país por meio da desinformação e da propaganda. Nos últimos anos, Putin tem colhido os benefícios desse investimento, especialmente na Europa Oriental, onde o público se identifica cada vez mais com a Rússia em relação a seus vizinhos da União Europeia e questiona a relevância da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), fazendo com que o Exército dos EUA na Europa desdobre brigadas para locais cada vez mais avançados nos antigos países do Pacto de Varsóvia, para ajudar a sustentar a aliança da OTAN.[5]

Em contraste com os russos, quando o mundo entrou na era da informação, os EUA fecharam sua agência de informações (*United States Information Agency*, USIA), que havia sincronizado a diplomacia pública e os esforços de comunicação estratégica do governo federal de 1953 a 1999. Com um ar de triunfo em relação à Guerra Fria, os líderes dos dois partidos políticos estadunidenses presumiram que, ao conservar suas Forças Armadas de superpotência e permanecer na liderança da economia global, os governos presidenciais poderiam manter a mesma grande estratégia para atingir os objetivos da política externa ao longo do século XXI. Ainda existem vestígios da USIA, incluindo a Voice of America[NT2] e a Radio Free Europe[NT3], mas essas são apenas formas de transmissão internacional. Quando a USIA fechou, o governo Clinton criou o *Broadcasting Board of Governors* (BBG) para gerenciar as transmissões internacionais financiadas pelo governo federal e introduzir conteúdo on-line para públicos estrangeiros à medida que a internet se tornava mais acessível globalmente.[6]

Infelizmente, o BBG não sincronizou os outros elementos da diplomacia pública ou das comunicações estratégicas em nível nacional como a USIA fazia, principalmente ao liderar os esforços interagências

NT2: Serviço oficial de radiodifusão internacional financiado pelos EUA e autorizado a operar exclusivamente fora de território estadunidense. É transmitido em mais de 44 idiomas via rádio e 24 via televisão por várias estações ao redor do mundo.
NT3: Também conhecida como Radio Liberty. Trata-se de uma organização financiada pelo governo dos EUA que transmite notícias, informações e análises para países da Europa Oriental, Ásia Central, região do Cáucaso e do Oriente Médio, pois, segundo o governo estadunidense, são países onde "o livre fluxo de informações é proibido pelas autoridades governamentais ou não está totalmente desenvolvido".

para manter os Departamentos de Estado e de Defesa com suas mensagens alinhadas em tempos de crises internacionais. Quando a USIA fechou sua sede, o Departamento de Estado consolidou as três gráficas da agência no exterior que publicavam panfletos e revistas, mas fechou suas divisões de televisão e documentários, que produziam curtas que eram assistidos por milhões de pessoas em cinemas estrangeiros da mesma forma que assistimos a trailers antes dos filmes de hoje. Talvez a falha mais significativa do plano de reestruturação da diplomacia pública tenha sido a decisão de não incorporar a Divisão de Pesquisa e Análise da USIA ao BBG. Ao focar exclusivamente os meios de transmissão, o BBG carecia de uma forte capacidade de ouvir opiniões e comentários e avaliar se as mensagens construíam credibilidade junto a um público internacional. Durante a Guerra Fria, a análise da USIA revelou que o governo dos EUA não poderia adotar o mesmo formato de transmissão para ouvintes na Europa Oriental e na América Latina. Pesquisas realizadas pelos oficiais da diplomacia pública da agência no bloco soviético encontraram ouvintes receptivos a monólogos longos e detalhados sobre as notícias do dia, enquanto os dados sobre o tempo de atenção das pessoas de países latino-americanos levou as emissoras do Voice of America a modificar o formato para atualizações curtas de notícias entre músicas de bossa nova e jazz.[7]

Em 2016, o governo Obama criou o Centro de Engajamento Global (*Global Engagement Center*, GEC) do Departamento de Estado para combater a desinformação e a propaganda estrangeira por meio de quatro equipes referentes a ameaças: China/Coreia do Norte, Rússia, Irã e contraterrorismo. Idealmente, o GEC serve como o nexo de coordenação para agentes de ligação de várias agências e departamentos para responder à desinformação, mas segue nos dias atuais com pessoal e recursos insuficientes.[8] Depois de quatro anos do início do GEC, os "silos de excelência" de informação, espalhados pela área metropolitana de Washington, transmitem várias mensagens do Pentágono para o Departamento de Estado, e para a sede do Voice of America, localizada próxima do Capitólio. A falta de um integrador nacional para comunicações estratégicas — como o cargo de diretor de inteligência nacional, criado após os ataques do 11 de Setembro de 2001 — enfraqueceu a segurança dos EUA.

Por meio de suas habilidosas e contínuas campanhas de desinformação, os russos desacreditaram a liderança internacional estadunidense, enfraqueceram o poder brando (*soft power*) dos EUA e minaram a confiança na democracia, na liberdade de imprensa e nas normas sociais. Desde o colapso da União Soviética, o governo de Putin criou os chamados sites *proxy* de notícias, cuja integridade jornalística é questionável. O canal internacional de notícias RT (antigo Russia Today) usa o slogan "Questione Mais", enquanto o canal de rádio Sputnik promete "Contar a História Não Contada". O que devemos questionar? Da perspectiva geoestratégica de Putin, pode-se começar questionando reportagens de jornalistas tradicionais e declarações oficiais de autoridades governamentais.

Durante o noticiário diário, os âncoras da RT casualmente inserem uma teoria da conspiração ou declaração incontestada entre notícias legítimas, que apareceriam na BBC ou CNN. Em janeiro de 2017, enquanto as forças da coalizão trabalhavam ativamente na Síria para libertar as cidades do controle do Estado Islâmico, a RT exibia imagens de corpos envoltos em lençóis em uma rua. O âncora noticiou que, de acordo com "uma testemunha ocular", pilotos estadunidenses mataram "mulheres e crianças" indiscriminadamente. Em seguida, ele mudou de assunto e passou a noticiar o desempenho do mercado naquele dia.[9] Espere um pouco! Quem é essa testemunha ocular? Um espectador anônimo entrevistado por um jornalista da RT ou um funcionário sírio? O âncora não explicou. Preocupantemente, poucos membros do público internacional da RT entenderam as extensas precauções tomadas pelos pilotos estadunidenses para minimizar os danos colaterais. No entanto, o tom "neutro" dessa reportagem duvidosa no noticiário diário

O Ten Cel Gregory M. Tomlin, Ph.D., comanda o 1º Batalhão do 37º Regimento de Artilharia de Campanha da 7ª Divisão de Infantaria na Base Conjunta Lewis-McChord, no estado de Washington. Além de funções de apoio de fogo na 1ª Divisão de Infantaria, 2ª Divisão de Infantaria e 1ª Divisão Blindada, serviu como Chefe do Setor de Doutrina e Política de Alvos no Estado-Maior Conjunto do Pentágono, planejador estratégico do Oitavo Exército em Seul e professor assistente de História em West Point. Tem doutorado em História pela George Washington University e é autor do livro *Murrow's Cold War: Public Diplomacy for the Kennedy Administration.*

Intérprete (à esquerda) do 11º Regimento de Cavalaria Blindado ajuda a traduzir produtos de treinamento de operações de informação militares criados por militares jordanianos do Departamento de Orientação Moral com o auxílio de especialistas em operações psicológicas na 360ª Companhia de Operações Psicológicas, durante o exercício *Eager Lion* 2017 no Centro de Treinamento Conjunto em Zarqa, Jordânia, 14 de maio de 2017. (Foto: 3º Sgt Marco Gutierrez, Exército dos EUA)

levou, sem dúvida, muitas pessoas a acreditar que os EUA lançam bombas com pouca preocupação com a proteção de civis na zona de combate.

Durante a pandemia da covid-19, o governo chinês seguiu o manual de Putin para criar dúvidas na comunidade internacional sobre o governo estadunidense. O porta-voz do Ministério das Relações Exteriores da China tuitou duas conspirações: uma dizia que um soldado estadunidense que havia participado dos Jogos Militares Mundiais de outubro de 2019 havia levado o coronavírus para a China, e a outra dizia que o vírus se originou em um laboratório do Exército dos EUA em Fort Detrick, Maryland.[10] Por mais bizarras que essas acusações possam parecer, elas não foram inovadoras. Elas ecoavam as técnicas de propaganda favorecidas pelos soviéticos na época da Guerra Fria, que acusavam os EUA de empregar guerra biológica contra militares e não combatentes norte-coreanos durante a Guerra da Coreia. No início dos anos 80, o Kremlin acusou o Exército dos EUA de inventar a AIDS no mesmo laboratório em Fort Detrick que outros gostariam de acreditar ser o local onde o coronavírus se originou em 2019.[11] Apesar dos tuítes bizarros do porta-voz oficial chinês, o fato de o Secretário de Estado Michael Pompeo ter optado por rejeitar os comentários via Twitter levou as teorias da conspiração a uma circulação mais ampla por meio de toda uma nova rede on-line de pessoas que seguiam a conta do Departamento de Estado ou dos meios de comunicação que destacaram os comentários do Secretário.[12]

O professor da Marine Corps University, Donald M. Bishop, explicou, em um artigo publicado na *Foreign Service Journal*, que as mensagens oficiais chinesas durante a pandemia revelam três temas: o Partido Comunista da China (PCC) deu um fim rápido à crise naquele país, o governo chinês "ganhou tempo suficiente" para outras nações responderem e a generosa ajuda médica chinesa a outras nações reafirma a posição do PCC como líder global durante a pandemia.[13] Essas mensagens não entraram no domínio informacional apenas por meio de um porta-voz oficial chinês. Jornalistas investigativos da ProPublica encontraram 10 mil contas falsas no

Twitter promovendo a campanha chinesa de mensagens sobre a pandemia da covid-19. A comunidade de inteligência estadunidense atribuiu 70% das publicações relacionadas à covid-19 nas mídias sociais dos EUA a *bots*, *trolls* e contas falsas russas e chinesas.[14]

Military Review
RECOMENDAMOS

Why We Need to Reestablish the USIA

Michael J. Zwiebel

FAVORABLE PERCEPTIONS of the United States were on the decline in the Muslim world prior to the attacks of September 11th. Operations Enduring Freedom in Afghanistan and Iraqi Freedom in Iraq have not helped change those perceptions, particularly with religious extremists. Accordingly, the U.S. Congress directed the Department of State (DOS) to reassess its public diplomacy efforts in the Muslim regions. DOS then established an advisory group, which produced a report in September 2003 with recommendations calling for a "transformation of public diplomacy" through increased funding. The aim was to establish a new strategic direction for public diplomacy, and the report recommended that the president and Congress lead this new initiative.

This article reviews public diplomacy as a form of "soft power," shows how it can be used to promote U.S. interests in the Arab-Muslim world, and assesses DOS's public diplomacy efforts since the advisory group published its report. It concludes by calling for a more effective organization, one similar to the old U.S. Information Agency (USIA), so that public diplomacy can once again be employed as an effective instrument of national power.

Soft Power

When one thinks of sovereign state power, the first thought is likely that of military capabilities. But the sovereign state has many instruments of power available to it, including diplomatic, informational, military, and economic (DIME) instruments. In *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Joseph Nye, a former Assistant Secretary of Defense for International Security Affairs and a recognized expert on international affairs and the effects of soft power, provides some useful observations on power and its relationship to the sovereign state. Power, Nye says, is "the ability to influence the behavior of others to get the outcomes you want."[1] Influence can be accomplished through forceful means, or hard power, such as military action or economic restrictions. Nye then describes an alternate source of power: soft power. He explains that soft power uses attraction to "get the outcomes you want without the tangible threats or payoffs."[2]

According to Nye, a state derives its soft power from three sources: culture, political values, and foreign policy.[3] The strength of the state's soft power depends on the attraction or repulsion its culture, political values, and foreign policy generate in the citizens of the targeted country. To make soft power work effectively, a state must carefully select the methods that will attract others to its interests. Soft power, it must be said, is not an exclusive replacement for hard power; rather, it can strengthen applications of hard power, and it may be less expensive. Soft power can be described as co-opting rather than coercing its individual citizens. Public diplomacy is one form of soft power employed

O artigo "Why We Need to Reestablish the USIA" ("Por que Precisamos Restabelecer as Agências de Informações Americanas?") é baseado em um trabalho de pesquisa acadêmica de 17 de março de 2005 de um aluno que o entregou para cumprir os requisitos do programa de mestrado em Estudos Estratégicos do U.S. Army War College em Carlisle, Pensilvânia. Fornece explicações pertinentes sobre o papel essencial que a USIA desempenhou na dimensão de relações públicas da competição global que existia entre os EUA e a União Soviética durante a Guerra Fria. Com a desativação da USIA em 1999, os EUA não têm, desde então, uma substituta suficientemente sólida e gerenciada de forma centralizada, capaz de formular e sincronizar mensagens do "governo como um todo", e têm sofrido as consequências de informações desiguais, descoordenadas e até mesmo contraditórias transmitidas ao mundo por várias agências concorrentes dentro do governo estadunidense. Para ler o artigo publicado originalmente na edição de novembro-dezembro de 2006 da Military Review, acesse https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20061231_art006.pdf [NT: O artigo traduzido, intitulado "Por que Precisamos Restabelecer as Agências de Informações Americanas?", consta da edição brasileira de março-abril de 2007.]

Bret Schafer, do German Marshall Fund, prefere o termo "lavagem de informações" para descrever o impacto sutil das publicações falsas inseridas nas redes sociais. Alguém posta um tuíte amplificado por centenas, se não milhares, de contas falsas, muitas vezes criadas com o auxílio de inteligência artificial, que modifica a mensagem a cada postagem com diferentes adjetivos ou coloquialismos para fazê-la parecer autêntica.[15] Finalmente, o tuíte viral chega a uma sala de redação ou a uma agência de inteligência, onde um jornalista ou um analista de fontes abertas, respectivamente, o inclui em seu relatório. Finalmente, a desinformação chega até os decisores, incluindo os comandantes do Exército no comando de operações em múltiplos domínios.

Moldar o domínio informacional

O Exército dos EUA se beneficiaria ao abordar o ambiente dinâmico de informações com o mesmo nível de disciplina que faz com as dimensões aérea e terrestre de qualquer área de operações. Da mesma forma, para os esforços de transmissão internacional do BBG, o Exército deve construir uma audiência por meio de mensagens confiáveis e convincentes antes e durante os desdobramentos. Semelhante à antiga Divisão de Pesquisa e Análise da USIA, o Exército também deve criar um meio permanente no escalão para avaliar a eficácia dos capacitadores[NT4] de informação utilizados. Muitos oficiais das armas combatentes que assumem um alto comando simplesmente não estão familiarizados com as capacidades de informação exclusivas disponíveis nos níveis estratégico e operacional, muito menos sabem como sincronizá-las com funções de combate mais conhecidas para afetar um público ou alvo. Ao longo das fases de planejamento e execução, os comandantes e seus estados-maiores devem aprimorar mensagens duradouras, discernir qual desinformação combater e quais relatórios ultrajantes ignorar e desenvolver indicadores para *escutar* antes de avaliar sua campanha de informação como uma operação preparatória crucial para qualquer missão.

Os planejadores do Exército se beneficiariam muito da introdução de doutrina sobre uma função de combate *informação* que delineasse como um comando deveria se coordenar com a embaixada dos EUA, outras agências

NT4: Por vezes, os capacitadores (*enablers*) podem ser entendidos como "multiplicadores do poder de combate", por vezes, como "elementos em apoio". Meios associados à Inteligência, Operações Psicológicas, Assuntos Civis, Operações Especiais, Guerra Eletrônica, Guerra Cibernética, dentre outros, são, frequentemente, citados como capacitadores, segundo uma perspectiva mais ortodoxa das operações de combate em larga escala.

estadunidenses e componentes da força conjunta, funcionários da nação anfitriã e organizações não governamentais em uma área de operações, para evitar que cometessem um "fratricídio informacional". Essa forma de dano não intencional a elementos amigos ocorre quando a mensagem de um porta-voz confiável contradiz outra fonte de informação fidedigna. Suponha que um funcionário da Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional prometa a um governador provincial que o Exército dos EUA reconstruirá uma ponte sem primeiro verificar se o batalhão de engenharia desdobrado tem os equipamentos e o conjunto de habilidades necessários para concluir a obra. Nesse caso, toda a equipe interagências estadunidense no país perde credibilidade. O governador pode recorrer a meios de radiofusão ou às mídias sociais para criticar a sinceridade dos estadunidenses em sua província, fomentando a desconfiança do público em geral. De ajuda humanitária a operações de estabilização pós-conflito, as populações que precisam desesperadamente de assistência podem rapidamente se voltar contra os militares estadunidenses quando seus atos não correspondem às suas palavras. Um revés que exija que o comando se concentre em recuperar sua credibilidade junto à população local frustrará a capacidade do Exército de concentrar as operações de influência em objetivos mais prioritários, como aumentar a confiança no governo da nação anfitriã ou o apoio ao Estado de Direito.

Para conquistar a confiança da população da nação anfitriã e dissuadir um adversário por meio do domínio informacional é preciso ter habilidades nos níveis tático, operacional e estratégico. Os investimentos existentes no 1º Comando de Operações de Informação e no componente do Exército do Comando Cibernético dos EUA fornecem mais capacidade no nível estratégico do que nos escalões operacionais e táticos. Essas organizações também parecem tão inacessíveis para a maioria dos comandantes quanto as capacidades baseadas no espaço. No entanto, dado o grande número de soldados participando de desdobramentos, o Exército perde uma oportunidade de promover os objetivos de segurança nacional por meio do domínio informacional quando não desenvolve a doutrina ou estruturas organizacionais para capacitar as forças terrestres a conduzirem operações de influência com confiança. As unidades táticas não devem desenvolver temas e mensagens de forma independente — razão pela qual um corpo de exército ou exército de campanha servindo como uma força-tarefa conjunta e combinada precisa de comandantes munidos de um compêndio doutrinário para criar uma campanha de informação, como o que eles já têm para traçar seu plano de coleta de inteligência. A doutrina sobre a função de combate *inteligência* fornece uma visão de como a seção de inteligência (G-2) do Exército deve colaborar com o setor de inteligência (J-2) do Estado-Maior Conjunto e os parceiros da comunidade de inteligência, especialmente para proteger meios secretos e validar fontes, mas quando se trata de moldar o domínio informacional, a abordagem geralmente é ad hoc de um desdobramento operacional para o próximo.

Como constantemente detalhado nas análises pós-ação de exercícios *Warfighter* de divisão e corpo de exército e de rodízios no nível brigada nos centros de treinamento de combate (*combat training centers*, CTCs), as unidades do Exército não podem competir no domínio informacional caso se limitem a mensagens do comando postadas por oficiais de comunicação social em contas oficiais on-line. Infelizmente, fora desses exercícios semestrais, as unidades não dedicam um tempo considerável em suas sedes para integrar operações de informação, guerra eletrônica ou operações cibernéticas, muitas vezes porque essas capacidades não são orgânicas para sua organização. Os capacitadores de informação se juntam a uma BCT ou divisão temporariamente, chegando a tempo para um exercício e partindo imediatamente após sua conclusão. Igualmente problemático é o fato de que operações de informação, operações psicológicas, assuntos civis ou elementos cibernéticos são raramente designados para atuar com a mesma unidade tática de um exercício para o outro, o que desenvolveria um relacionamento ou procedimentos operacionais padrão. Sem representação permanente dentro de sua estrutura, as unidades naturalmente concentram seu a repetição de treinamentos pós-exercício nas funções de combate atuais. Um chefe de estado-maior de uma divisão pode determinar que o Elemento de Análise e Controle da seção de inteligência (G-2) pratique seus requisitos de inteligência de todas as fontes e seleção de alvos na guarnição, programando um exercício de mesa com outras seções do estado-maior. Da mesma forma, o comandante de uma divisão de artilharia permanece responsável pelos requisitos anuais de qualificação de tiro real dos batalhões de artilharia de apoio direto para garantir a execução de fogos precisos e oportunos durante o próximo exercício de coordenação do apoio de fogo de suas brigadas.

A doutrina sobre a função de combate *fogos* exige que os planejadores determinem a localização exata dos alvos desenvolvidos por um comando superior para garantir que as munições detonem no objeto desejado. Por esse motivo, na falta de uma doutrina melhor, os planejadores de operações de informação costumam tentar encaixar seus esforços não letais em um ciclo de seleção de alvos projetado para criar ordens de tarefa aérea e planos de apoio de fogo. Esse problema não é exclusivo do Exército, e a força conjunta continua a enfrentar um debate doutrinário semelhante sobre a necessidade de alinhar os capacitadores de informação com o ciclo de processamento de alvos conjunto.[16] Como um alvo é um objeto ou entidade que desempenha uma função para um adversário, o ciclo simplificado de processamento de alvos do Exército — decidir, detectar, disparar e avaliar — não fornece orientação sobre como influenciar os públicos que não estão associados à ameaça. Nem os cidadãos poloneses nem os filipinos são um "alvo" dos EUA, mas tanto o Exército dos EUA na Europa quanto no Pacífico precisam ser capazes de difundir as mensagens do Departamento de Defesa e do Departamento de Estado para convencê-los dos benefícios de segurança decorrentes da participação em exercícios combinados.

O Exército não apenas deve construir credibilidade junto ao público antes e durante os desdobramentos, mas também utilizar os capacitadores de informação de acordo com uma rotina de trabalho (*battle rhythm*, ou "ritmo de combate") separada do rápido ciclo de processamento de alvos com duração de 72 horas, porque as operações de influência levam muito mais tempo para alcançar os efeitos desejados. Um sistema de vigilância aérea ou observador no solo pode confirmar os efeitos destrutivos da munição de precisão de um bombardeiro da Força Aérea contra um alvo imediatamente após a nuvem de destroços se dissipar. No entanto, esse exemplo de processamento de alvos não é uma comparação útil para entender como avaliar a capacidade de uma campanha de informação para impedir a juventude afegã de ingressar no Talibã —em um esforço contínuo de 20 anos. As operações de influência geralmente requerem meses ou anos para mudar opiniões ou comportamentos, embora um estado-maior deva avaliar a abordagem com mais frequência e aprimorar o modo de empregar as ações de comunicação social, operações de informação e capacitadores cibernéticos. Contudo, muitas vezes, quando os esforços de informação são vistos como parte do ciclo de processamento letal de alvos, os comandantes perdem a paciência com a falta de mudanças imediatas nas atitudes de apoio à política externa dos EUA porque começam a equiparar o domínio informacional à função de combate *fogos*.

Comunicações estratégicas, operações de informação e operações cibernéticas exigem o uso de uma ampla gama de plataformas on-line. O estado-maior de um corpo de exército ou exército de campanha deve considerar quais são mais eficazes para estabelecer um público, construir credibilidade e combater a desinformação do adversário. Os planejadores de operações de informação e inteligência devem avaliar se sua presença oficial e secreta em uma plataforma está influenciando públicos estrangeiros e induzindo-os a apoiar os objetivos de segurança nacional dos EUA. O estado-maior precisa de orientação sobre como aproveitar recursos interagências que possam fornecer inteligência sobre quais plataformas são utilizadas por um adversário, bem como esforços em curso externos ao Exército para responder a elas. Como qualquer oficial habilidoso de comunicação social aconselharia um comandante, algumas acusações indecentes devem ser contestadas imediatamente, enquanto um especialista em cibernética pode aconselhar que uma abordagem melhor seria enterrar a história nas redes sociais por meio de uma ação cibernética ofensiva.

Somado à complexidade de hoje está a composição demográfica de um público estrangeiro, como observou Jian Wang, Diretor do Center on Public Diplomacy da University of Southern California. Seja qual for o continente, o público é mais urbano, com uma grande porcentagem de jovens marginalizados, suscetíveis à exploração por extremistas políticos e teóricos da conspiração. O remapeamento étnico causado por padrões de migração afeta os idiomas necessários para a radiofusão ou disponibilização on-line de materiais escritos direcionados a regiões específicas da Europa e do Oriente Médio.[17] Atores não estatais, como o Estado Islâmico, manipularam as mídias sociais de forma eficaz na última década para ganhar recrutas da Europa e do Leste Asiático, com o objetivo de construir um califado no Levante. As empresas multinacionais têm interesses e, muitas vezes, os meios tecnológicos para ultrapassar a influência oficial do governo. Organizações civis, incluindo organizações não governamentais focadas nos direitos humanos e no meio ambiente, devem ser consideradas na parceria público-privada necessária para expandir o apelo e as mensagens do Exército. Esse ambiente complexo reafirma

Um agente da RT entrevista uma suposta estudante, em 3 de junho de 2020, durante um protesto orquestrado pelo governo iraniano alegando "ações racistas do regime dos EUA", realizado em frente à Embaixada da Suíça em Teerã, Irã. Os cartazes carregados pelas alunas foram escritos em farsi e inglês para ilustrar que o público internacional era o alvo do protesto. A RT é considerada um dos principais componentes do sistema de propaganda russo, que se apresenta como uma agência de notícias legítima. Seu principal objetivo é promover repetidamente a percepção dos EUA da pior maneira possível, para minar o prestígio e a influência do país em todo o mundo. (Foto: Zoheir Seidanloo, Fars News)

que, nos níveis operacional e estratégico, o Exército deve considerar o domínio informacional como um esforço crucial que serve para moldar qualquer operação decisiva que requeira o desdobramento de tropas.

A vantagem tática

Desde a incursão russa na Ucrânia em 2014, os CTCs gostam de mostrar às unidades em rodízio de adestramento a assinatura eletrônica dos centros de operações táticas (COT) de brigada e batalhão. Os observadores controladores apresentam gráficos com as cores do arco-íris que diferenciam os indicadores de espectro eletromagnético dos postos de comando de manobra, artilharia de campanha e sustentação em todo o campo de batalha. Se um adversário puder identificar esses alvos de alto valor, ele certamente procurará destruí-los por meio de fogos, guerra eletrônica ou operações cibernéticas ofensivas. Inevitavelmente, esse comentário da análise pós-ação leva os comandantes a reduzir sua assinatura eletrônica, desligando os sistemas de comunicação ou dividindo seu comando entre o COT e um posto de comando tático (PCT) mais enxuto.

Esse cenário de treinamento cria dois problemas para uma BCT. Em primeiro lugar, embora os observadores controladores informem às unidades em rodízio suas respectivas assinaturas eletrônicas, eles não oferecem nenhuma solução significativa para mascará-las. Em vez disso, eles simplesmente desaconselham que elas aproveitem os sistemas de comunicação avançados de que precisam para realizar validações em longas distâncias durante o exercício. Em segundo lugar, quando um comandante divide seus recursos limitados entre um COT e um PCT, o grupo de trabalho não letal responsável por sincronizar as capacidades relacionadas à informação

se atrofia, uma vez que o pessoal de comunicação social, operações de informação e guerra eletrônica raramente é incluído no posto de comando avançado. O pessoal de inteligência e apoio de fogo acompanha o oficial de operações ao PCT, por se tratarem de funções de combate. No entanto, a doutrina atual não eleva os capacitadores de informação ao mesmo patamar de importância durante o combate corrente, nem o quadro de organização e dotação modificado da brigada fornece a redundância em pessoal e sistemas de comunicação social, operações de informação e guerra eletrônica para permitir que atuem a partir de dois locais. Quando o PCT gerencia o combate por 24 horas ou mais (uma ocorrência mais frequente do que a maioria dos comandantes prevê), os capacitadores de informação perdem a conectividade com os oficiais de inteligência, apoio de fogo e operações, que continuam a conduzir o ciclo de processamento letal de alvos a partir do PCT. Sem uma compreensão clara do combate corrente, da disposição do inimigo ou das atitudes da população da nação anfitriã, os capacitadores de informação têm dificuldade para contribuir para as operações de brigada até que o COT e o PCT sejam reunificados.

Se uma brigada parasse seu ciclo letal de processamento de alvos por um dia ou mais para se concentrar no combate corrente, o comandante e o estado-maior não conseguiriam dominar a transição para o próximo período de combate. O comando da Força Aérea e o comando da divisão que engloba a brigada exigem a apresentação dos pedidos de apoio aéreo e de apoio de fogo de artilharia com 72 horas de antecedência, com base no ciclo de tarefas aéreas. O batalhão de sustentação da brigada depende do mesmo prazo para solicitar e distribuir a munição exigida pelos sistemas de morteiro e artilharia orgânicos para engajar os novos alvos altamente compensadores associados à próxima fase. Esses requisitos das funções de combate *fogos* e *sustentação* garantem que os sistemas de gestão de inteligência, apoio de fogo e espaço aéreo apareçam no PCT. No entanto, como não há clareza na doutrina sobre comando e controle quanto à integração de comunicação social, operações de informação e guerra eletrônica, não há um requisito de fornecer-lhes estações de trabalho no PCT.

Embora a longa duração das campanhas de informação possa fazer com que um comandante se sinta seguro em suspender o ciclo de processamento não letal de alvos da brigada por alguns dias, isso a prejudica por dois motivos. O primeiro está relacionado ao combate letal, uma vez que a ausência do oficial de guerra eletrônica no PCT impede que ele solicite esforços de interferência como parte da supressão do planejamento da defesa antiaérea inimiga. O grupo de trabalho de seleção de alvos reunido no PCT pode solicitar que o apoio aéreo aproximado ou a aviação de ataque do Exército estejam em posição, mas seu pedido pode ser negado caso não inclua uma supressão coordenada do plano de defesa antiaérea inimigo. Embora seja um capacitador não letal, a guerra eletrônica contribui para a função de combate *fogos* tanto quanto para moldar o domínio informacional com o uso de meios de radiodifusão, interferência de comunicações ou envio de mensagens de texto em massa para todos os residentes de uma cidade.

Em segundo lugar, enquanto o grupo de trabalho não letal faz uma pausa por um ou dois dias, uma BCT blindada ou Stryker pode limpar vários objetivos por dezenas de quilômetros e em várias áreas povoadas. À medida que o combate tático muda os limites do combate aproximado e a área de segurança se expande atrás das unidades de manobra, a brigada tem requisitos de informação imediatos para informar a população local sobre a necessidade de se abrigar onde estiver, direcionar os deslocados internos, avaliar os danos a prédios públicos e realizar reuniões com os principais líderes locais. O trauma do combate nas ruas, a destruição de serviços públicos e as necessidades humanitárias dos cidadãos exigem atenção imediata. Para cada dia em que a brigada não sincroniza os capacitadores de informação com o esquema de manobra, ela perde a oportunidade de incumbir unidades subordinadas por meio do processo de ordens para escoltar e proteger equipes de operações de informação, assuntos civis, operações psicológicas e inteligência humana nas partes negligenciadas da zona de segurança, onde o descontentamento provavelmente surgirá. Caso tenha tempo suficiente para se intensificar, como o Exército dos EUA testemunhou no Iraque entre as primaveras de 2003 e 2004, uma insurgência não só arriscará as vidas dos soldados desdobrados, mas também prejudicará os esforços de comunicações estratégicas da coalizão ou em nível nacional para enaltecer o sucesso de um operação militar.

No entanto, mesmo se elevados a uma função de combate e incluídos no PCT na doutrina, os capacitadores de informação não podem moldar as operações de uma brigada quando os postos não são preenchidos. O estado-maior de uma BCT inclui dois postos para majores de artilharia de campanha, um para coordenar o processamento letal de alvos e outro para esforços não letais, mas o

último posto quase nunca é preenchido porque é amplamente visto como uma experiência com menor valor de desenvolvimento do que coordenar a função de combate *fogos*. Onde há postos das áreas funcionais de operações de informação e operações cibernéticas em unidades táticas, eles normalmente permanecem vagos por causa de preenchimentos prioritários nos níveis estratégico e operacional, onde generosas verbas apoiam operações cibernéticas ofensivas e defensivas. O órgão encarregado de propor a modernização do Exército na área das operações de informação não ajudou a situação ao remover o posto de oficial de operações de informação no grau de major no estado-maior de BCT por vários anos. Porém, desde o retorno do posto ao estado-maior de brigada, ele continua não sendo considerado uma oportunidade de crescimento na carreira. Com o início da função conjunta *informação*, não é coincidência que os comandos geográficos conjuntos e o Estado-Maior Conjunto pareçam mais atraentes para oficiais de operações de informação e cibernéticas do Exército do que vagas dentro da própria Força Singular. Aqueles preocupados com seu potencial de promoção têm medo de tentar competir com oficiais das armas combatentes em seu estado-maior por uma avaliação de "mais qualificado". Para atrair os oficiais de operações de informação e cibernéticas mais capazes para unidades de nível tático, seria necessária uma mudança cultural em todo o Exército que reconhecesse suas contribuições para o sucesso da missão.

Aceitação do domínio informacional

O Exército continua a ter dificuldade em operacionalizar tecnologias emergentes que moldam o domínio informacional porque sua doutrina e cultura não valorizam os capacitadores de informação tanto quanto as capacidades associadas às seis funções de combate. Do treinamento básico aos cursos de Altos Estudos, todas as escolas do Exército lembram os alunos que quando há prioridades demais, isso significa que ninguém expressou o que é genuinamente essencial para que a unidade cumpra sua missão. Para auxiliar no discernimento dessas prioridades, os comandantes consultam a doutrina antes de fornecer diretrizes aos seus estados-maiores que planejam as operações terrestres unificadas: os princípios de concepção operativa; o processo decisório militar; e a explicação do Manual de Campanha 3-0, *Operações* (FM 3-0, *Operations*), sobre como integrar as funções de combate. Raramente a superioridade no domínio informacional está no topo da lista de tarefas-chave ou esforços cruciais de modelagem do ambiente porque as operações de influência não merecem o mesmo nível de preocupação que as tarefas de reconhecimento, planejamento de fogos, postura de proteção e manobra. Em consequência, em uma avaliação pós-desdobramento ou pós-exercício, uma unidade que percebe que teve dificuldades em explorar comunicações estratégicas, operações de informação, guerra eletrônica e operações cibernéticas pode sumariamente desconsiderar essas deficiências, uma vez que o domínio informacional permanece um conceito ambíguo em comparação com a sincronização de sistemas de coleta, fogos e fogos diretos.

O estabelecimento da função de combate *informação* levaria a um desenvolvimento mais profundo da doutrina para moldar os futuros requisitos do Exército em todos os três níveis de guerra. No nível estratégico, o Exército do TO deve coordenar com elementos interagências e de coalizão responsáveis por desenvolver mensagens duradouras em tempos de paz e na guerra. No nível operacional, um corpo de exército ou exército de campanha servindo como uma força-tarefa conjunta combinada requer acesso e compreensão das tecnologias detidas pelo 1º Comando de Operações de Informação e pelo componente do Exército do Comando Cibernético dos EUA, além de uma parceria com uma embaixada estadunidense. No nível tático, os comandantes que carecem de integrantes qualificados do estado-maior para liderar os esforços não letais se concentrarão nas funções de combate representadas no comando. Fomentar requisitos para tarefas de informação coletivas e individuais justificaria a criação de postos permanentes em todos os escalões. A expansão das operações de influência na doutrina do Exército permitiria aos instrutores apresentar aos comandantes em cada estágio de seu ensino profissional militar as capacidades existentes e emergentes a serem sincronizadas em seu esforço de planejamento. A fidelidade em postos de crescimento de carreira e diretrizes de planejamento permitiria aos observadores controladores nos exercícios *Warfighter* e CTCs apontar onde uma unidade tem dificuldade para utilizar as capacidades de informação e treiná-la na aplicação de soluções doutrinárias para moldar a área de operações.

A Fundação Nacional para a Democracia (*National Endowment for Democracy*, NED) alertou contra o nefasto "poder penetrante" (*sharp power*) aplicado por regimes autoritários que visam a "transfixar, penetrar ou perfurar o ambiente político e informacional dos

países alvejados" [O trecho traduzido foi extraído de Christopher Walk, *Journal of Democracy em Português*, Volume 7, Número 2, Novembro de 2018, "O que é '*sharp power*' e como ele perfura as instituições democráticas", traduzido por Fabio Storino].[18] Como um desses países visados, os EUA não podem ignorar essa ameaça — assim como não poderia em relação aos foguetes de longo alcance da Coreia do Norte ou aos mísseis russos capazes de derrubar um satélite. Como parte da força conjunta, o Exército deve contar com especialistas conhecedores da cultura, idioma e normas sociais de cada público e alvo designados para aumentar a probabilidade de que as mensagens criem confiança e influenciem atitudes e comportamentos. O Exército não pode fazer isso de forma isolada; deve alinhar seus esforços com as outras agências e parceiros estrangeiros que participam do domínio informacional para minimizar o risco de "fratricídio das informações". A abordagem mais deliberada do Exército para adaptar a função conjunta *informação* por meio da criação da função de combate *informação* limitaria a necessidade de desdobrar soldados para o combate mais uma vez para promover nossos objetivos de segurança nacional. ■

Referências

1. James Mattis, memorando para o Departamento de Defesa, "Information as a Joint Function", 15 September 2017.

2. Joint Publication 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 17 January 2017, incorporating Change 1, 22 October 2018).

3. Ritchel Mendiola, "Duterte Rejects Reported U.S. Plan to Return to Subic", *Asian Journal* (site), 29 July 2020, acesso em 12 mar. 2021, https://www.asianjournal.com/philippines/metro-manila/duterte-rejects-reported-us-plan-to-return-to-subic/.

4. Robert M. Gates, "The Overmilitarization of American Foreign Policy: The United States Must Recover the Full Range of Its Power", *Foreign Affairs* 99, no. 4 (July-August 2020): p. 121-32.

5. Jennifer H. Svan, "Troops Living Deployment-Style in Poland as U.S. Military Ramps up Presence in Region", *Stars and Stripes* (site), 29 August 2019, acesso em 12 mar. 2021, https://www.stripes.com/news/europe/troops-living-deployment-style-in-poland-as-us-military-ramps-up-presence-in-region-1.596399.

6. Em 2018, o governo Trump rebatizou o Broadcasting Board of Governors como U.S. Agency for Global Media.

7. Alan L. Heil Jr., entrevista de história oral realizada pelo autor, 6 nov. 2008.

8. *Audit of Global Engagement Center Federal Assistance Award Management and Monitoring* (Washington, DC: Office of the Inspector General, U.S. Department of State, April 2020), acesso em 12 mar. 2021, https://www.stateoig.gov/system/files/aud-mero-20-26-.pdf.

9. Transmissão da RT America News, assistida ao vivo pelo autor, 17 jan. 2017.

10. Ryan Pickrell, "Chinese Foreign Ministry Spokesman Pushes Coronavirus Conspiracy Theory that the U.S. Army 'Brought the Epidemic to Wuhan'", *Business Insider* (site), 14 March 2020, acesso em 23 mar. 2021, https://www.businessinsider.com/chinese-official-says-us-army-maybe-brought-coronavirus-to-wuhan-2020-3.

11. Nicholas J. Cull, *The Decline and Fall of the United States Information Agency: American Public Diplomacy, 1989-2001* (New York: Palgrave MacMillan, 2012), p. 11.

12. "Mike Pompeo doubles down on unproven theory that COVID-19 originated from a Chinese lab", Twitter, 4 May 2020, acesso em 12 mar. 2021, https://twitter.com/i/events/1257047441292922880?lang=en.

13. Donald M. Bishop, "Disinformation Challenges in a Pandemic", *The Foreign Service Journal* 97, no. 6 (July-August 2020): p. 39, acesso em 12 mar. 2021, https://www.afsa.org/sites/default/files/fsj-2020-07-08-july-august.pdf.

14. Jeff Kao and Mia Shuang Li, "How China Built a Twitter Propaganda Machine Then Let It Loose on Coronavirus", ProPublica, 26 March 2020, acesso em 23 mar. 2021, https://www.propublica.org/article/how-china-built-a-twitter-propaganda-machine-then-let-it-loose-on-coronavirus.

15. Bret Schafer, "Disinformation and Election 2020", Council on Foreign Relations Local Journalists Initiative, 6 August 2020, acesso em 12 mar. 2021, https://www.cfr.org/conference-calls/disinformation-and-election-2020.

16. Gregory M. Tomlin, "The Joint Force Needs a Global Engagement Cycle", *Joint Force Quarterly* 97 (2nd Quarter, April 2020), acesso em 12 mar. 2021, https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2106514/the-joint-force-needs-a-global-engagement-cycle/.

17. Jian Wang, "Rethinking Public Diplomacy for a Post-Pandemic World", *The Foreign Service Journal* 97, no. 6 (July-August 2020): p. 42-43.

18. Juan Pablo Cardenal et al., *Sharp Power: Rising Authoritarian Influence* (Washington, DC: National Endowment for Democracy, 2017), p. 6, acesso em 12 mar. 2021, https://www.ned.org/sharp-power-rising-authoritarian-influence-forum-report/.

ÍNDICE 2021

PARTE I - TÍTULOS

TÍTULO	PÁG.	TRIM.
18ª Lacuna, A Como preservar o espaço de manobra legal do comandante no "Próximo Campo de Batalha" Gen Div Charles Pede, Exército dos EUA Cel Peter Hayden, Exército dos EUA	41	3º
Ambientes Urbanos Densos A prova decisiva das operações em múltiplos domínios Richard L. Wolfel, Ph.D. Amy Richmond, Ph.D. Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA	2	2º
Argumento em Prol da Informação como uma Função de Combate, O Ten Cel Gregory M. Tomlin, Ph.D., Exército dos EUA	64	4º
Armadilhas da Compaixão Bem-Intencionada, As A Guerra de Informação da Força-Tarefa Conjunta-Haiti em 2010 Cel John Boyd, Ph.D., Reserva do Exército dos EUA	73	2º
Arsenal Monetário do Banco Popular da China, O Capacidades e limitações do poder institucional em evolução CT Johnathan D. Falcone, Marinha dos EUA	2	1º
Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático, A Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA	62	2º
Batalha por Hong Kong, A Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica Ten Cel Steve Ferenzi, Exército dos EUA Ten Cel (Res) Andrew M. Johnson, Exército dos EUA Ten Cel Jason Mackenzie, Exército dos EUA Nicole M. Laster, Ph.D.	50	4º
Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan Linda Zhang	22	1º
Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035 Cap T. S. Allen, Exército dos EUA	51	2º

Evolução da Proteção de Civis e sua Inserção na Metodologia de Planejamento das Operações Militares das Nações Unidas, A Maj Vanderson Mota de Almeida, Exército Brasileiro Maj Rodrigo Rozas, Exército Brasileiro Maj Jairo Luiz Fremdling Farias Júnior, Exército Brasileiro	54	1º
Exército dos EUA, Seguidores Tóxicos e Equilíbrio de Responsabilidades Maj Ben Martinez Jr., Exército dos EUA	26	4º
Exército na Região do Indo-Pacífico, O **Relevante, mas não um "cordel de tropeço"** Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA	78	3º
Impacto da Globalização Cultural sobre o Serviço Militar, O **Uma preocupação emergente para futuros líderes** Maj Md Sajibul Islam, Exército de Bangladesh	25	2º
***Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia, O** Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia	39	4º
Normas Técnicas para a Análise de Informações **Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório** Ten Cel Robert W. Schmor, Exército dos EUA Maj James S. Kwoun, Exército dos EUA	12	3º
Operacionalização da Inteligência Artificial para a Guerra Algorítmica Courtney Crosby, Ph.D.	76	1º
Operações em Múltiplos Domínios nos Escalões Divisão e Inferiores Maj Jesse L. Skates, Exército dos EUA	2	3º
Pensar Além do Deserto **Como ter sucesso com a assistência às forças de segurança fora do Oriente Médio** Ten Cel Jahara Matisek, Ph.D., Força Aérea dos EUA Maj Austin G. Commons, Exército dos EUA	58	3º
Projeto *Athena* **Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes** Gen (BG) Charles Masaracchia, Exército dos EUA Cel Samuel Saine, Exército dos EUA Jon Fallesen, Ph.D.	15	4º
Quarto Domínio, O Ten Cel Brian R. Hildebrand, Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas	39	2º

Referencial Militar Russo para Entender a Influência no Período de Competição, Um 64 1º
Tom Wilhelm

Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China, O 2 4º
CC James M. Landreth, Marinha dos EUA

Sistema *Red Ball Express*, O 26 3º
Lições do passado para guerras futuras
Christopher Carey, Ph.D.

***Soft Power* Chinês, O** 14 2º
Criação de desafios antiacesso na região do Indo-Pacífico
Maj Robert F. Gold, Exército dos EUA

Tirar a Lenha de Debaixo do Caldeirão 36 1º
O papel do furto de propriedade intelectual na estratégia global chinesa
Cap Scott Tosi, Exército dos EUA

Utilização da Dissimulação Militar em Múltiplos Domínios para Expor o Inimigo em 2035 69 3º
Ten Cel Stephan Pikner, Ph.D., Exército dos EUA

PARTE II - AUTORES

AUTOR **PÁG.** **TRIM.**

Allen, Cap T. S., Exército dos EUA
Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035 51 2º

Almeida, Maj Vanderson Mota de, Exército Brasileiro
A Evolução da Proteção de Civis e sua Inserção na Metodologia de Planejamento das Operações Militares das Nações Unidas 54 1º

Bolton, Maj John Q., Exército dos EUA
O Exército na Região do Indo-Pacífico 78 3º
Relevante, mas não um "cordel de tropeço"

Boyd, Cel John, Ph.D., Reserva do Exército dos EUA
As Armadilhas da Compaixão Bem-Intencionada 73 2º
A Guerra de Informação da Força-Tarefa Conjunta-Haiti em 2010

Carey, Christopher, Ph.D.
O Sistema Red Ball Express 26 3º
Lições do passado para guerras futuras

Commons, Maj Austin G., Exército dos EUA
Pensar Além do Deserto — 58 — 3º
Como ter sucesso com a assistência às forças de segurança fora do Oriente Médio

Crosby, Courtney, Ph.D.
Operacionalização da Inteligência Artificial para a Guerra Algorítmica — 76 — 1º

Falcone, CT Johnathan D., Marinha dos EUA
O Arsenal Monetário do Banco Popular da China — 2 — 1º
Capacidades e limitações do poder institucional em evolução

Fallesen, Jon, Ph.D.
Projeto Athena — 15 — 4º
Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Farias Júnior, Maj Jairo Luiz Fremdling, Exército Brasileiro
A Evolução da Proteção de Civis e sua Inserção na Metodologia de Planejamento das Operações Militares das Nações Unidas — 54 — 1º

Ferenzi, Ten Cel Steve, Exército dos EUA
A Batalha por Hong Kong — 50 — 4º
Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica

Gold, Maj Robert F., Exército dos EUA
O *Soft Power* Chinês — 14 — 2º
Criação de desafios antiacesso na região do Indo-Pacífico

Guarin, Ten Cel (Res) Jeferson , Exército Nacional de Colombia
O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia — 39 — 4º

Hayden, Cel Peter, Exército dos EUA
A 18ª Lacuna — 41 — 3º
Como preservar o espaço de manobra legal do comandante no "Próximo Campo de Batalha"

Hildebrand, Ten Cel Brian R., Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas
O Quarto Domínio — 39 — 2º

Islam, Maj Md Sajibul, Exército de Bangladesh
O Impacto da Globalização Cultural sobre o Serviço Militar — 25 — 2º
Uma preocupação emergente para futuros líderes

Johnson, Ten Cel (Res) Andrew M., Exército dos EUA
A Batalha por Hong Kong — 50 — 4º
Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica

Kwoun, Maj James S., Exército dos EUA
Normas Técnicas para a Análise de Informações — 12 — 3º
Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório

Landreth, CC James M., Marinha dos EUA
O Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China — 2 — 4º

Laster, Nicole M., Ph.D.
A Batalha por Hong Kong — 50 — 4º
Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica

Mackenzie, Ten Cel Jason, Exército dos EUA
A Batalha por Hong Kong — 50 — 4º
Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica

Martinez Jr., Maj Ben, Exército dos EUA
Exército dos EUA, Seguidores Tóxicos e Equilíbrio de Responsabilidades — 26 — 4º

Masaracchia, Gen (BG) Charles, Exército dos EUA
Projeto *Athena* — 15 — 4º
Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Matisek, Ten Cel Jahara, Ph.D., Força Aérea de EUA
Pensar Além do Deserto — 58 — 3º
Como ter sucesso com a assistência às forças de segurança fora do Oriente Médio

Pede, Gen Div Charles, Exército dos EUA
A 18ª Lacuna — 41 — 3º
Como preservar o espaço de manobra legal do comandante no "Próximo Campo de Batalha"

Pikner, Ten Cel Stephan, Ph.D., Exército dos EUA
Utilização da Dissimulação Militar em Múltiplos Domínios para Expor o Inimigo em 2035 — 69 — 3º

Rasak, Cap Michael J., Exército dos EUA
A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático — 62 — 2º

Richmond, Amy, Ph.D.
Ambientes Urbanos Densos — 2 — 2º
A prova decisiva das operações em múltiplos domínios

Ridgeway, Ten Cel Jason, Ph.D., Exército dos EUA
Ambientes Urbanos Densos — 2 — 2º
A prova decisiva das operações em múltiplos domínios

Rozas, Maj Rodrigo, Exército Brasileiro
A Evolução da Proteção de Civis e sua Inserção na Metodologia de Planejamento das Operações Militares das Nações Unidas — 54 — 1º

Saine, Cel Samuel, Exército dos EUA
Projeto *Athena* 15 4º
Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Schmor, Ten Cel Robert W., Exército dos EUA
Normas Técnicas para a Análise de Informações 12 3º
Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório

Skates, Maj Jesse L., Exército dos EUA
Operações em Múltiplos Domínios nos Escalões Divisão e Inferiores 2 3º

Tomlin, Ten Cel Gregory M., Ph.D., Exército dos EUA
O Argumento em Prol da Informação como uma Função de Combate 64 4º

Tosi, Cap Scott, Exército de EUA
Tirar a Lenha de Debaixo do Caldeirão 36 1º
O papel do furto de propriedade intelectual na estratégia global chinesa

Wilhelm, Tom
Um Referencial Militar Russo para Entender a Influência no Período de Competição 64 1º

Wolfel, Richard L., Ph.D.
Ambientes Urbanos Densos 2 2º
A prova decisiva das operações em múltiplos domínios

Zhang, Linda
Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan 22 1º

PARTE III - ASSUNTOS

AMBIENTES URBANOS

Ambientes Urbanos Densos 2 2º
A prova decisiva das operações em múltiplos domínios
Richard L. Wolfel, Ph.D.
Amy Richmond, Ph.D.
Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA

AMEAÇAS

O Arsenal Monetário do Banco Popular da China 2 1º
Capacidades e limitações do poder institucional em evolução
CT Johnathan D. Falcone, Marinha dos EUA

O Exército na Região do Indo-Pacífico 78 3º
Relevante, mas não um "cordel de tropeço"
Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA

CHINA

A Batalha por Hong Kong 50 4º
Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica
Ten Cel Steve Ferenzi, Exército dos EUA
Ten Cel (Res) Andrew M. Johnson, Exército dos EUA
Ten Cel Jason Mackenzie, Exército dos EUA
Nicole M. Laster, Ph.D.

Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan 22 1º
Linda Zhang

O Arsenal Monetário do Banco Popular da China 2 1º
Capacidades e limitações do poder institucional em evolução
CT Johnathan D. Falcone, Marinha dos EUA

O Exército na Região do Indo-Pacífico 78 3º
Relevante, mas não um "cordel de tropeço"
Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA

O Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China 2 4º
CC James M. Landreth, Marinha dos EUA

O *Soft Power* Chinês 14 2º
Criação de desafios antiacesso na região do Indo-Pacífico
Maj Robert F. Gold, Exército dos EUA

Tirar a Lenha de Debaixo do Caldeirão 36 1º
O papel do furto de propriedade intelectual na estratégia global chinesa
Cap Scott Tosi, Exército dos EUA

CIBERESPAÇO

A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático 62 2º
Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA

Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan 22 1º
Linda Zhang

Tirar a Lenha de Debaixo do Caldeirão 36 1º
O papel do furto de propriedade intelectual na estratégia global chinesa
Cap Scott Tosi, Exército dos EUA

COVID-19

O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia 39 4º
Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia

CRIME ORGANIZADO

O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia 39 4º
Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia

DIREITO HUMANITÁRIO INTERNACIONAL

A 18ª Lacuna 41 3º
Como preservar o espaço de manobra legal do comandante no "Próximo Campo de Batalha"
Gen Div Charles Pede, Exército dos EUA
Cel Peter Hayden, Exército dos EUA

DISSIMULAÇÃO MILITAR

Utilização da Dissimulação Militar em Múltiplos Domínios para Expor o Inimigo em 2035 69 3º
Ten Cel Stephan Pikner, Ph.D., Exército dos EUA

ESTRATÉGIA

A Batalha por Hong Kong 50 4º
Percepções sobre narrativa e resistência para o Exército no âmbito da competição estratégica
Ten Cel Steve Ferenzi, Exército dos EUA
Ten Cel (Res) Andrew M. Johnson, Exército dos EUA
Ten Cel Jason Mackenzie, Exército dos EUA
Nicole M. Laster, Ph.D.

O Exército na Região do Indo-Pacífico 78 3º
Relevante, mas não um "cordel de tropeço"
Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA

O Significado Estratégico da Frota Pesqueira da China 2 4º
CC James M. Landreth, Marinha dos EUA

GUERRA HÍBRIDA

A 18ª Lacuna 41 3º
Como preservar o espaço de manobra legal do comandante no "Próximo Campo de Batalha"
Gen Div Charles Pede, Exército dos EUA
Cel Peter Hayden, Exército dos EUA

A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático 62 2º
Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA

Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan 22 1º
Linda Zhang

O Arsenal Monetário do Banco Popular da China 2 1º
Capacidades e limitações do poder institucional em evolução
CT Johnathan D. Falcone, Marinha dos EUA

Tirar a Lenha de Debaixo do Caldeirão 36 1º
O papel do furto de propriedade intelectual na estratégia global chinesa
Cap Scott Tosi, Exército dos EUA

HISTÓRIA

O Sistema *Red Ball Express* 26 3º
Lições do passado para guerras futuras
Christopher Carey, Ph.D.

INTELIGÊNCIA

A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático 62 2º
Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA

Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035 51 2º
Cap T. S. Allen, Exército dos EUA

Normas Técnicas para a Análise de Informações 12 3º
Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório
Ten Cel Robert W. Schmor, Exército dos EUA
Maj James S. Kwoun, Exército dos EUA

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Operacionalização da Inteligência Artificial para a Guerra Algorítmica 76 1º
Courtney Crosby, Ph.D.

LIDERANÇA

Exército dos EUA, Seguidores Tóxicos e Equilíbrio de Responsabilidades 26 4º
Maj Ben Martinez Jr., Exército dos EUA

O Impacto da Globalização Cultural sobre o Serviço Militar 25 2º
Uma preocupação emergente para futuros líderes
Maj Md Sajibul Islam, Exército de Bangladesh

Projeto *Athena* 15 4º
Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes
Gen (BG) Charles Masaracchia, Exército dos EUA
Cel Samuel Saine, Exército dos EUA
Jon Fallesen, Ph.D.

LOGÍSTICA

O Sistema *Red Ball Express* 26 3º
Lições do passado para guerras futuras
Christopher Carey, Ph.D.

OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO

As Armadilhas da Compaixão Bem-Intencionada 73 2º
A Guerra de Informação da Força-Tarefa Conjunta-Haiti em 2010
Cel John Boyd, Ph.D., Reserva do Exército dos EUA

Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan 22 1º
Linda Zhang

Normas Técnicas para a Análise de Informações 12 3º
Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório
Ten Cel Robert W. Schmor, Exército dos EUA
Maj James S. Kwoun, Exército dos EUA

O Argumento em Prol da Informação como uma Função de Combate 64 4º
Ten Cel Gregory M. Tomlin, Ph.D., Exército dos EUA

OPERAÇÕES EM MÚLTIPLOS DOMÍNIOS

Ambientes Urbanos Densos 2 2º
A prova decisiva das operações em múltiplos domínios
Richard L. Wolfel, Ph.D.
Amy Richmond, Ph.D.
Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA

Operações em Múltiplos Domínios nos Escalões Divisão e Inferiores 2 3º
Maj Jesse L. Skates, Exército dos EUA

Utilização da Dissimulação Militar em Múltiplos Domínios para Expor o Inimigo em 2035 69 3º
Ten Cel Stephan Pikner, Ph.D., Exército dos EUA

PROTEÇÃO DE CIVIS

A Evolução da Proteção de Civis e sua Inserção na Metodologia de Planejamento das Operações Militares das Nações Unidas 54 1º
Maj Vanderson Mota de Almeida, Exército Brasileiro
Maj Rodrigo Rozas, Exército Brasileiro
Maj Jairo Luiz Fremdling Farias Júnior, Exército Brasileiro

RÚSSIA

Um Referencial Militar Russo para Entender a Influência no Período de Competição 64 1º
Tom Wilhelm

SEGURANÇA INTERNA

O *Lockdown* Durante a Pandemia da Covid-19 como uma Janela de Oportunidade para Enfraquecer Grupos do Crime Organizado Transnacional na Colômbia 39 4º
Ten Cel (Res) Jeferson Guarin, Exército Nacional da Colômbia

Pensar Além do Deserto 58 3º
Como ter sucesso com a assistência às forças de segurança fora do Oriente Médio
Ten Cel Jahara Matisek, Ph.D., Força Aérea dos EUA
Maj Austin G. Commons, Exército dos EUA

TAIWAN

Como Combater a Campanha de Desinformação da China em Taiwan 22 1º
Linda Zhang

O Exército na Região do Indo-Pacífico 78 3º
Relevante, mas não um "cordel de tropeço"
Maj John Q. Bolton, Exército dos EUA

O *Soft Power* Chinês 14 2º
Criação de desafios antiacesso na região do Indo-Pacífico
Maj Robert F. Gold, Exército dos EUA

TÁTICA

Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035 51 2º
Cap T. S. Allen, Exército dos EUA

Utilização da Dissimulação Militar em Múltiplos Domínios para Expor o Inimigo em 2035 69 3º
Ten Cel Stephan Pikner, Ph.D., Exército dos EUA

TECNOLOGIA

A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático 62 2º
Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA

Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035 51 2º
Cap T. S. Allen, Exército dos EUA

Operacionalização da Inteligência Artificial para a Guerra Algorítmica 76 1º
Courtney Crosby, Ph.D.

O Quarto Domínio 39 2º
Ten Cel Brian R. Hildebrand, Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas

TREINAMENTO

Normas Técnicas para a Análise de Informações 12 3º
Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório
Ten Cel Robert W. Schmor, Exército dos EUA
Maj James S. Kwoun, Exército dos EUA

Operações em Múltiplos Domínios nos Escalões Divisão e Inferiores 2 3º
Maj Jesse L. Skates, Exército dos EUA

Pensar Além do Deserto 58 3º

Como ter sucesso com a assistência às forças de segurança fora do Oriente Médio

Ten Cel Jahara Matisek, Ph.D., Força Aérea dos EUA

Maj Austin G. Commons, Exército dos EUA

Projeto *Athena* 15 4º

Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Gen (BG) Charles Masaracchia, Exército dos EUA

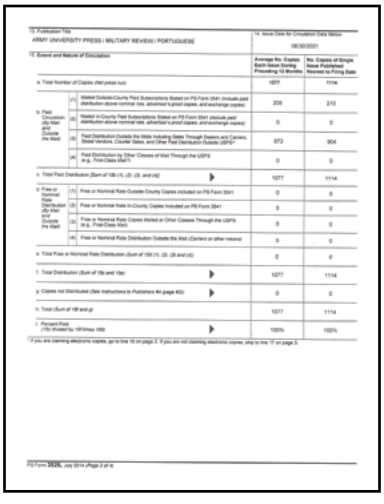
Cel Samuel Saine, Exército dos EUA

Jon Fallesen, Ph.D.

Statement of Ownership, Management, and Circulation
(All Periodicals Publications Except Requester Publications)

1. Publication Title	MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)
2. Publication Number	0 0 9 – 5 4 6
3. Filing Date	09/01/2021
4. Issue Frequency	QUARTERLY
5. Number of Issues Published Annually	4
6. Annual Subscription Price	N/A
7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer)	ARMY UNIVERSITY PRESS / MILITARY REVIEW 290 STIMSON AVENUE, BLDG 220, FORT LEAVENWORTH, KS 66027-1254
Contact Person	Miguel Severo
Telephone (Include area code)	(913) 684-9330
8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer)	SAME AS ABOVE
9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank)	
Publisher (Name and complete mailing address)	McDonald & Eudy 4929 Beech Road / Temple Hills, MD 20748-5708
Editor (Name and complete mailing address)	COL JACOB BROWN 290 STIMSON AVENUE, BLDG 220, FORT LEAVENWORTH, KS 66027-1254
Managing Editor (Name and complete mailing address)	MIGUEL SEVERO - MANAGING EDITOR 290 STIMSON AVENUE, BLDG 220, FORT LEAVENWORTH, KS 66027-1254
10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.)	
Full Name	Complete Mailing Address
Publication published in accordance with Title 44 and Army Regulation 25-50.	ARMY UNIVERSITY PRESS / MILITARY REVIEW 290 STIMSON AVENUE, BLDG 220 FORT LEAVENWORTH, KS 66027-1254
11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If None, check box → ☐ None	
Full Name	Complete Mailing Address
N/A	N/A
12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one) The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes: ☐ Has Not Changed During Preceding 12 Months ☐ Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)	

PS Form 3526, July 2014 (Page 1 of 4 (see instructions page 4)) PSN: 7530-01-000-9931 PRIVACY NOTICE: See our privacy policy on www.usps.com



12. Publication Title: ARMY UNIVERSITY PRESS / MILITARY REVIEW / PORTUGUESE		14. Issue Date for Circulation Data Below: 09/30/2021	
13. Extent and Nature of Circulation		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		1077	1114
b. Paid Circulation (By Mail and Outside the Mail)	(1) Mailed Outside-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	205	210
	(2) Mailed In-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	0	0
	(3) Paid Distribution Outside the Mails Including Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside USPS®	872	904
	(4) Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS (e.g., First-Class Mail®)	0	0
c. Total Paid Distribution (Sum of 15b (1), (2), (3), and (4))		1077	1114
d. Free or Nominal Rate Distribution (By Mail and Outside the Mail)	(1) Free or Nominal Rate Outside-County Copies included on PS Form 3541	0	0
	(2) Free or Nominal Rate In-County Copies included on PS Form 3541	0	0
	(3) Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g., First-Class Mail)	0	0
	(4) Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0	0
e. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3) and (4))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 15c and 15e)		1077	1114
g. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #4 (page #3))		0	0
h. Total (Sum of 15f and g)		1077	1114
i. Percent Paid (15c divided by 15f times 100)		100%	100%

* If you are claiming electronic copies, go to line 16 on page 3. If you are not claiming electronic copies, skip to line 17 on page 3.

PS Form 3526, July 2014 (Page 2 of 4)

Statement of Ownership, Management, and Circulation
(All Periodicals Publications Except Requester Publications)

	Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Paid Electronic Copies	0	0
b. Total Paid Print Copies (Line 15c) + Paid Electronic Copies (Line 16a)	1077	1114
c. Total Print Distribution (Line 15f) + Paid Electronic Copies (Line 16a)	1077	1114
d. Percent Paid (Both Print & Electronic Copies) (16b divided by 16c × 100)	100%	100%

☐ I certify that 50% of all my distributed copies (electronic and print) are paid above a nominal price.

17. Publication of Statement of Ownership

☑ If the publication is a general publication, publication of this statement is required. Will be printed in the 12/1/21 issue of this publication. ☐ Publication not required.

18. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner

Donald P. Wright, Deputy Director. Date: 09/15/2021

I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

PS Form 3526, July 2014 (Page 3 of 4) PRIVACY NOTICE: See our privacy policy on www.usps.com

USPS Statement of Ownership

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA
Edição Brasileira

Você sabia?

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

https://www.armyupress.army.mil/

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