



NOVEMBRO-DEZEMBRO 2009

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2009

<http://militaryreview.army.mil>



Iain Cochran

Os jornais da Isaf são um meio de informar a minoria alfabetizada. Os outros aproximadamente 75% devem ser alcançados de outro modo. (Cabul, abril de 2007)

Military Review

Como Entender a Inovação p. 12

Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA

O Papel da Empatia na Guerra Irregular p. 23

Major John Bauer, Exército dos EUA

Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados Perante o Extremismo Islâmico p. 34

Major Erik A. Claessen Jr., Forças Armadas da Bélgica

Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão p. 45

Tenente-Coronel Thomas Brouns, Exército dos EUA

A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro p. 73

General-de-Exército R1 Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro



EDIÇÃO BRASILEIRA



GENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

General William B. Caldwell, IV
*Comandante,
Centro de Armas Combinadas*

Cel John J. Smith
Editor-Chefe da Military Review

Ten Cel Gary Dangerfield
Sub-Diretor

REDAÇÃO

Marlys Cook
Editora-Chefe das Edições em Inglês

Maj Sharon Russ
Gerente de Produção

Miguel Severo
*Editor-Chefe,
Edições em Línguas Estrangeiras*

ADMINISTRAÇÃO

Linda Darnell
Secretária

EDIÇÕES IBERO-AMERICANAS

Paula Keller Severo
Assistente de Tradução

Michael Serravo
Diagramador/Webmaster

EDIÇÃO HISPANO-AMERICANA

Albis Thompson
Tradutora/Editora

Ronald Williford
Tradutor/Editor

EDIÇÃO BRASILEIRA

Shawn A. Spencer
Tradutor/Editor

Flavia da Rocha Spiegel Linck
Tradutora/Editora

ASSESSORES DAS EDIÇÕES IBERO-AMERICANAS

Cel Mario A. Messen Cañas,
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana

Cel Sergio Luiz Goulart Duarte,
Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira



2 A Moral Embutida no Manual de Campanha FM 3-24: Contrainsurgência

Tenente-Coronel Celestino Perez Jr., Exército dos EUA, Ph.D.

A doutrina atual do Exército descreve uma nova era de “conflito persistente” na qual os profissionais das Forças Armadas deverão usar seus conhecimentos em ambientes “complexos” e “multidimensionais” e realizar operações “entre o povo”.



12 Como Entender a Inovação

Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA

Ao discursar para a turma de formandos na Academia Naval dos Estados Unidos em 2001, o ex-presidente George W. Bush declarou seu compromisso com uma cultura militar de assumir riscos e de pensamento avançado e com o reconhecimento e promoção de líderes visionários



23 O Papel da Empatia na Guerra Irregular

Major John Bauer, Exército dos EUA

A Publicação Conjunta 3-0, Joint Operations (Operações Conjuntas), acrescentou “comedimento”, “perseverança” e “legitimidade” aos nove princípios de guerra reconhecidos como doutrina desde 1949.



26 De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá

Lisa A. Verdon

Os assessores culturais atualmente no Iraque atuam como gregos modernos entre os romanos, oferecendo sábios conselhos para o combatente.



34 Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados Perante o Extremismo Islâmico

Major Erik A. Claessen Jr., Forças Armadas da Bélgica

De acordo com o Manual de Campanha FM 3.0, Operations (Operações), “Poder terrestre é a capacidade de ganhar, manter e explorar o controle sobre terras, recursos e pessoas — mediante ameaças, força ou ocupação”.



45 Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão

Tenente-Coronel Thomas Brouns, Exército dos EUA

Mais de sete anos depois que o controle do Afeganistão foi retirado do Talibã, a vitória continua sendo difícil de alcançar.



58 O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional?

Thom Shanker e

General Mark Hertling, Exército dos EUA

Thom Shanker, correspondente do The New York Times no Pentágono, trabalhou como repórter em diversos conflitos e fez várias viagens jornalísticas ao Iraque, incorporado a corpos de exército, divisões e pequenas unidades.



67 Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História

General Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, Reformado

A Escola de Estudos Militares Avançados (School of Advanced Military Studies — SAMS) tem mais de 25 anos de idade.



73 A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro

General-de-Exército R1 Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

A última década do século passado foi marcada pela crescente expectativa em relação à aproximação do ano 2000, uma data mística, mágica e misteriosa.



80 Índice Anual

Statement of Ownership, Management, and Circulation - PS Form 3526-R

George W. Casey, Jr.
 General, United States Army
 Chief of Staff

Official:

Joyce E. Morrow

JOYCE E. MORROW
 Administrative Assistant to the
 Secretary of the Army 0633905

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bimestralmente em português, espanhol e inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio. A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1254, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. A *Military Review* pode também ser lida através da Internet no Website: <http://www.militaryreview.army.mil/>. Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693. As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Ministério da Defesa ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) UPS 009-356) is published bimonthly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1254. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Postmaster send corrections to *Military Review*, CAC, 294 Grant Ave., Ft. Leavenworth, KS 66027-1254.

A Moral Embutida no Manual de Campanha *FM 3-24: Contrainsurgência*

Tenente-Coronel Celestino Perez Jr., Exército dos EUA, Ph.D.

Este artigo recebeu uma menção honrosa no Concurso de Redação DePuy de 2008.

A DOUTRINA ATUAL DO Exército descreve uma nova era de “conflito persistente” na qual os profissionais das Forças Armadas deverão usar seus conhecimentos em ambientes “complexos” e “multidimensionais” e realizar operações “entre o povo”.¹ Fuzileiros navais e soldados treinados nas nuances do ataque, defesa e marcha para o combate deverão tornar-se, nas palavras do general David Petraeus, “líderes pentatletas que se sintam à vontade não só com grandes operações de combate, mas com operações realizadas nos pontos inferiores e médios do espectro do conflito”.²

A carreira militar exigia antes uma nítida separação entre guerra e política. Os jovens líderes de hoje se tornaram negociadores politicamente astutos, formuladores de agenda e planejadores econômicos. Os comandantes de escalões mais elevados não consideram essa agilidade dos jovens profissionais como estando acima e além da sua obrigação, muito pelo contrário. O Manual de Campanha *FM 3-24, Counterinsurgency* (Contrainsurgência), afirma que “soldados e fuzileiros navais devem ser construtores de nação assim como combatentes”.³

A crescente complexidade mundial tem um componente ético. A guerra em desertos distantes traz desafios principalmente instrumentais relacionados à sincronização dos meios. As operações conduzidas entre o povo e com o povo exigem que as forças americanas exibam constantemente o discernimento ético. Apesar de



Marinha dos Estados Unidos, Sargento Kevin S. Farmer

Uma mulher iraquiana leva seus filhos para serem examinados pela equipe médica na Escola Primária Fira Shia Tabuq, em Samalaat, Iraque, em dezembro de 2008.

o escândalo de Abu Ghraib significar um fracasso, inúmeros sucessos que ocorrem diariamente no Iraque e no Afeganistão mostram que a maioria esmagadora dos profissionais militares atende ao desafio ético.

No entanto, a pesquisa da Equipe Consultora de Saúde Militar IV (*Military Health Advisory Team IV — MHAT*) revelou resultados preocupantes

O tenente-coronel Celestino Perez Jr., do Exército dos Estados Unidos, é professor adjunto da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos no Forte Leavenworth, KS. Serviu como comandante da Força-Tarefa

Vigilant em Bagdá, de março de 2007 a maio de 2008. Tem mestrado e doutorado em Teoria Política pela Indiana University e lecionou Filosofia Política e Política Americana na Academia Militar dos Estados Unidos.

quando foi divulgada em maio de 2007. Foram entrevistados pouco menos de 2.000 soldados e fuzileiros navais que haviam servido em unidades com “o mais alto nível de exposição ao combate”

Aproximadamente 10% dos soldados e fuzileiros navais informaram ter maltratado não combatentes ou danificado uma propriedade desnecessariamente.

no Iraque, e foram feitas as constatações a seguir:

- “Aproximadamente 10% dos soldados e fuzileiros navais informaram ter maltratado não combatentes ou danificado uma propriedade desnecessariamente.

- Apenas 47% dos soldados e 38% dos fuzileiros navais concordaram que os não combatentes deveriam ser tratados com dignidade e respeito.

- Muito mais de um terço de todos os soldados e fuzileiros navais declararam que a tortura deveria ser permitida para salvar a vida de um companheiro soldado ou fuzileiro naval.

- Menos da metade dos soldados e fuzileiros navais denunciariam um membro da equipe por um comportamento antiético”.⁴

Apesar de a doutrina do Exército especificar que “preservar a vida e a dignidade dos não combatentes é decisivo para o cumprimento da missão” na contrainsurgência, a pesquisa registrou que entre um terço e metade dos soldados e fuzileiros navais que responderam às perguntas desvalorizava a importância ou a realidade da dignidade associada a não combatentes.⁵

Pouco depois da publicação dos resultados da MHAT, o general Petraeus instou as tropas a usarem os resultados da pesquisa para “estimular a reflexão sobre a conduta no combate”. Afirmou: “Devemos usar os resultados da pesquisa para renovar o nosso compromisso com os valores e normas que fazem com que sejamos quem somos e para promover um novo

exame dessas questões”.⁶ O presente trabalho é uma resposta ao pedido do general Petraeus para refletirmos sobre os valores que “fazem com que sejamos quem somos” e para reexaminar nosso compromisso com esses valores concentrando-nos na dignidade humana.

A doutrina do Exército enfatiza explicitamente a “dignidade humana”, apesar de não ficar imediatamente claro se o Exército postula a preservação da dignidade humana como um fim intermediário (ou meio) ou como um fim moral. É também pouco claro o relacionamento entre dignidade humana e os fins militares almejados. No entanto, o Manual de Campanha *FM 3-24* contém um subtexto ético e implica uma moral implícita, mas significativa. Essa moral implícita levanta duas questões:

- Como o profissional militar vem a aceitar essas obrigações implícitas?
- De que modo essa moral é relevante para as nossas lutas militares atuais?

Como Ler nas Entrelinhas

Existem duas formas de entender a afirmação de que “preservar a dignidade e a vida dos não combatentes é decisivo para o cumprimento da missão”.

Por um lado, esse princípio da contrainsurgência é utilitário; ou seja, devemos preservar a dignidade e a vida porque isso compensa, é bom para nós ou contribui para o sucesso da missão. Se um soldado não preservar a dignidade das pessoas nativas, os insurgentes inimigos terão

O Manual de Campanha FM 3-24 considera que a ação militar está a serviço da dignidade humana.

sucesso. Preservar a dignidade do povo local aumenta a probabilidade de sucesso tático, operacional e estratégico do contrainsurgente. Do mesmo modo, a equipe de construção nacional poderá escolher uma postura de compreensão cultural simplesmente como um meio para cumprir a missão. Essa abordagem

de preocupação com as consequências quanto à consciência cultural está sem dúvida presente na nossa doutrina:

A consciência cultural tornou-se uma competência cada vez mais importante para líderes de unidades pequenas. Líderes subalternos perspicazes aprendem como as culturas afetam as operações militares. Estudam as principais culturas do mundo e dão prioridade à compreensão dos detalhes do novo ambiente de operações quando são desdobrados. É necessário achar soluções diferentes para contextos culturais diferentes. Líderes eficazes de pequenas unidades se adaptam a novas situações e percebem que suas palavras e ações podem ser interpretadas de forma diferente em culturas diferentes. Assim como todas as outras competências, a consciência cultural exige autoconhecimento, aprendizado autodirecionado e adaptabilidade.⁷

Esse texto sugere que o respeito pela dignidade humana e pela cultura do *outro* é uma forma de obter uma solução militar conveniente e de se alcançar a situação final desejada.

No entanto, um sentido não utilitário da declaração de que “preservar a dignidade e a vida dos não combatentes é decisivo para o cumprimento da missão” também está presente na doutrina. É inerente também a afirmação de que a dignidade humana do *outro* é na verdade o objetivo último que determina e dá sentido à grande variedade de fins operacionais e táticos nas ordens militares e planos de campanha. Essa dignidade é central para o sucesso militar e um propósito moral fundamental.

O Manual de Campanha *FM 3-24* considera que a ação militar está a serviço da dignidade humana, mas não é explícito quanto a esse relacionamento. Devo, portanto, justificar minha abordagem interpretativa, que é, vamos deixar claro, ler nas entrelinhas, extraindo as implicações da linguagem utilizada. O Manual de Campanha *FM 3-24* introduz os termos *ideologia*

e *narrativa* como conceitos úteis para analisar os insurgentes inimigos. Assim, “a ideologia fornece um prisma, incluindo um vocabulário e categorias analíticas, pelo qual os seguidores entendem sua situação”.⁸ Além disso, “o mecanismo central pelo qual as ideologias são expressas e absorvidas é a narrativa. Uma narrativa é um esquema organizacional expresso na forma de uma história. As narrativas são centrais para representar identidade, principalmente a identidade coletiva de seitas religiosas, agrupamentos étnicos e elementos tribais... As histórias são geralmente a base para estratégias e ações, assim como para interpretar as intenções dos outros”.⁹

A discussão sobre ideologias e narrativas do Manual de Campanha é feita, na maioria das vezes, dentro do contexto do pensamento dos insurgentes. Mas os teóricos e filósofos políticos há muito reconhecem que todas as pessoas e grupos têm um autoentendimento narrativo. Às vezes, essas percepções se tornam explícitas. O primeiro discurso de posse do presidente George W. Bush, em 2001, é um exemplo de narrativa produzida de forma consciente:



Foto da AP, vídeo da APTN

Vários iraquianos apoiaram Muntadar al-Zaidi, o jornalista que jogou o sapato no presidente Bush em dezembro de 2008. Consideram-no um herói por ter chamado a atenção para a percepção deles de que os Estados Unidos muitas vezes não conseguiram proteger a população.

Temos um lugar, todos nós, em uma longa história — uma história à qual damos continuidade, mas cujo final não veremos. É a história de um novo mundo que se tornou amigo e libertador do antigo, a história de uma sociedade escravocrata que se tornou serva da liberdade, a história de uma potência que se espalhou pelo mundo para proteger, mas não possuir; defender, mas não conquistar. Essa é a história americana — a história de um povo falho e falível, unido ao longo das gerações por grandes e duradouros ideais.¹⁰

Sempre que existe um *nós* — independentemente de ser um partido político, um time de futebol, uma cidade, um movimento, uma nação ou uma insurreição — existe uma narrativa que descreve esse *nós* em comparação com outro *nós*. A narrativa de Bush encontra receptividade entre a maioria dos americanos *como americanos*, independentemente de ideologia política, já que sua narrativa é meramente uma variação da narrativa americana típica.

Os teóricos políticos e os cientistas sociais concordam geralmente sobre o papel que narrativas explícitas desempenham dentro da vida política e comunitária. Concordam também que possuímos crenças implícitas e frequentemente não articuladas sobre como entendemos nós mesmos, os outros e o mundo. Essas premissas de fundo possibilitam ou sustentam as nossas narrativas explícitas. Nossas narrativas, por sua vez, determinam os motivos que escolhemos para executar ações como acordar de manhã, procurar emprego, rezar ou desenvolver uma estratégia de segurança nacional.

O teórico político Stephen White aborda esse aspecto intangível, mas decisivo da realidade com dois conceitos relacionados. Um conceito é *mundo da vida*, que ele descreve como “o não pensado do nosso pensamento, o implícito do nosso explícito, o fundo inconsciente da nossa frente consciente”.¹¹ White usa um segundo conceito, relacionado a esse, que ele chama de *ontologia*. Ao usar esse termo, cujas origens não foram totalmente estabelecidas, ele quer dizer tocar “o sentido mais básico de ser humano”¹² de uma pessoa ou “as mais básicas concepções que uma pessoa tem de si mesma, do outro e do mundo”.¹³

Meu argumento baseia-se em três afirmações sociocientíficas. Em primeiro lugar, recorro à plausibilidade da conclusão do Manual de Campanha *FM 3-24* de que os objetivos, estratégias e sentidos gerados por um grupo são em grande parte resultado das narrativas agregadas desse grupo. Em segundo lugar, recorro à plausibilidade da afirmação de White de que as narrativas são em grande parte resultado de premissas implícitas e não articuladas que sustentam (ou possibilitam) nossos pensamentos conscientes e declarações expressas sobre nós mesmos, os outros e o mundo.

**...nossas premissas
frequentemente não
articuladas determinam o que
consideramos moralmente
certo e errado.**

Também me baseio em uma terceira afirmação, que diz que as nossas premissas frequentemente não articuladas determinam o que consideramos moralmente certo e errado. Assim, a versão do filósofo canadense Charles Taylor para “o não pensado do nosso pensamento”, de White, é “imaginário social” (ou “imagem de uma ordem moral”), que “é uma identificação das características do mundo, ou ação divina ou vida humana, que torna determinadas normas certas e (até o ponto indicado) realizáveis. Ou seja, a imagem de ordem traz em si uma definição não só do que é certo, mas do contexto em que faz sentido lutar pelo que é certo e almejar concretizá-lo (pelo menos parcialmente).”¹⁴

Um exemplo concreto ilustra a plausibilidade dessas três afirmativas. Ninguém no Ocidente considera mais a doutrina de Direito Divino dos Reis, em parte porque o *Primeiro Tratado sobre o Governo* de John Locke a derrubou no século XVII. O *Segundo Tratado* de Locke definiu nossos entendimentos políticos de nós mesmos na medida em que falamos de noções como direitos políticos, propriedade privada, consentimento político e separação entre Igreja e Estado com

desenvoltura e sem controvérsias. Hoje em dia, os americanos não precisam articular argumentos gerais contra a realeza e em favor de direitos, propriedade, consentimento e política secular porque esses princípios se tornaram parte da nossa bagagem intelectual implícita. Essas noções implícitas e aceitas sem discussão são parte das nossas ontologias igualmente implícitas. Somos lockianos, mesmo que não o saibamos. É precisamente a profundidade ontológica do ser humano que cria a necessidade de treinamento de conscientização cultural, explica a essência das nossas estratégias de segurança nacional e militar e define a nossa postura ética em relação às vidas humanas inocentes.

A reflexão sobre os relacionamentos entre ontologias, narrativas e as nossas ações é uma forma de avaliar nossos compromissos morais. Contudo, o treinamento ético do Exército não se concentra nas narrativas ou ontologias. A abordagem institucional do Exército quanto à ética baseia-se em listas e modelos. Os Valores do Exército, as Regras do Soldado, o Código de Conduta, o Etos do Guerreiro, a Lei da Guerra Terrestre e regras de engajamento específicas e requisitos para a intensificação da força prescrevem claramente regras de comportamento. Alguns líderes do Exército recebem instruções adicionais sobre o Modelo de Tomada de Decisões do Exército e sobre o Triângulo Ético.¹⁵ Mas a moral implícita discernível na nossa doutrina é mais abrangente que critérios de decisão ou regras simples.

As regras de um soldado não são estruturas independentes e isoladas. As regras só existem e são totalmente inteligíveis quando consideradas no contexto mais amplo das noções (geralmente rudimentares) de uma pessoa sobre ela mesma, os outros, o mundo e símbolos de um significado último. Essas noções, que são matrizes superpostas de autoentendimento, são geralmente pouco perceptíveis.

Decisões éticas envolvem não só a aplicação de regras e modelos, mas uma orientação. O filósofo Russel Hittinger mostra isso ao descrever a situação de um professor voltando para casa de uma conferência acadêmica:

Uma pessoa seriamente inclinada a ser infiel no casamento e que, na verdade pensa nisso, poderá tomar a decisão “certa” de

acordo com regras defendidas por uma ou outra teoria, mas a correção da decisão não alivia e, de fato, pode obscurecer, a dimensão especificamente moral do dilema. Podemos imaginar, por exemplo, um professor que volta de uma conferência acadêmica e confessa à sua mulher que, apesar de se sentir fortemente tentado a cometer uma infidelidade conjugal, pensou no significado moral da ação e concluiu que era uma violação da regra de ouro (se ele for um deontólogo) ou talvez que ele caiu em si e viu que a ação não traria o bem maior para o maior número de pessoas (se for utilitarista). Nenhum de nós condenaria sua esposa se ela ficasse tão ou mais preocupada com o caráter do homem do que com o fato de ele ter resolvido com sucesso um dilema de acordo com uma regra.¹⁶

Se as nossas escolhas éticas envolvessem apenas uma aplicação fria de regras e teorias, a observação de Hittinger não pareceria tão estranha quanto parece. O professor hipotético nos parece ser moralmente depravado *apesar* da sua aplicação cuidadosa de teorias e regras éticas veneráveis.¹⁷ Nossa parte ética não “é ativada” apenas nesses momentos de decisão ética; carregamos uma bagagem implícita ao longo de toda a vida e a utilizamos nesses momentos.

O Subtexto Ético do Manual de Campanha FM 3-24

A técnica de Stephen White é descobrir as premissas subjacentes da narrativa de um pensador ou grupo. Ele explica: “Quero transferir o fardo intelectual aqui, passando de uma preocupação com o que é contrário e desconstruído para um engajamento com o que deve ser articulado, cultivado e afirmado como resultado”. White afirma que “conceituações de si mesmo, do outro e do mundo” são “necessárias ou inevitáveis para uma vida política e ética reflexiva”¹⁸. Se ele estiver correto, uma forma de um profissional militar refletir sobre o lugar ocupado pela dignidade humana na teoria e na prática militar é examinar os postulados implícitos da nossa doutrina, principalmente na medida em que essa doutrina assume uma postura moral definida.

Podemos extrair as premissas não articuladas da nossa doutrina examinando cuidadosamente o que o Manual de Campanha *FM 3-24* descreve como a “visão de mundo geral” do extremista. Aplicar a técnica de White permite ao leitor cuidadoso perceber o que o Manual de

Nossa parte ética não “é ativada” apenas nesses momentos de decisão ética; carregamos uma bagagem implícita ao longo de toda a vida e a utilizamos nesses momentos.

Campanha *FM 3-24* deixa como resultado de sua crítica da visão de mundo do extremista. A doutrina do Exército é, afinal, exigente e rígida, eticamente falando; ou seja, o manual não é um modelo de relativismo moral.

A doutrina da contrainsurgência assume uma postura fortemente normativa contra as narrativas e objetivos do inimigo que combatemos no passado e agora:

Insurgentes extremistas religiosos, como vários radicais seculares e alguns marxistas, geralmente possuem uma visão de mundo abrangente; são ideologicamente rígidos e inflexíveis e buscam controlar o comportamento, expressão e pensamentos privados dos seus membros. Buscando o poder e acreditando ser ideologicamente puros, os extremistas violentos em geral rotulam aqueles que consideram insuficientemente ortodoxos como inimigos.¹⁹

Quer sejam religiosos (ex.: bin Laden) quer seculares (ex.: Stalin e Hitler), os nossos inimigos adotam visões de mundo e narrativas que:

- Evitam a conciliação em favor da violência.
- Promovem uma visão de mundo totalitária ou abrangente que especifica atividades políticas, públicas e privadas como lícitas ou ilícitas.

- Encorajam o controle do comportamento, expressões e pensamentos privados de uma pessoa.

- Aprovam o uso da violência contra pessoas cujas visões de mundo são diferentes das deles.

A descrição dos hábitos espirituais e intelectuais do extremista constante do Manual de Campanha *FM 3-24* inclui uma preferência normativa integral, mas suavizada por narrativas e visões de mundo razoáveis ou não extremistas que:

- Prefiram a conciliação à violência.
- Reconheçam uma diferença entre a vida privada, vida pública ou sociedade civil e política.
- Valorizem a liberdade de pensamento, liberdade de consciência e liberdade de ação.
- Tolerem ou mesmo gostem do fato de existir, no mundo, uma pluralidade de povos, cada um com um complexo distinto de narrativas e visões de mundo.

A doutrina de contrainsurgência do Exército diferencia o extremista, que quer impor à força sua visão de mundo aos outros à custa da morte, daqueles cuja visão de mundo valoriza o desenvolvimento livre da diversidade cultural e moral.

Sejamos claros quanto às preferências do Manual de Campanha *FM 3-24*. Ao longo de todo o manual, o leitor (ou seja, o combatente) passa a valorizar a proibição contra “causar sofrimento ou perda de vida desnecessária”.²⁰ Na verdade, o manual reforça uma preferência agressiva pela vida: “*Em todas as circunstâncias, [o combatente americano]... deve se manter fiel às normas de conduta americanas, do Exército, dos Fuzileiros Navais quanto ao comportamento adequado e respeito pelo caráter sagrado da vida*”.²¹ Todas as vidas, quer sejam de um guerreiro americano quer de uma pessoa nativa encontrada durante o desdobramento, têm o caráter de “sagrado”. O caráter sagrado da vida e a dignidade humana estendem-se até aqueles que o combatente *corretamente* pretenda destruir ou capturar, como podemos ver nas regras que especificam o tratamento de inimigos capturados, feridos ou mortos. A proibição de profanar o inimigo morto ou desumanizar os prisioneiros inimigos não faz sentido fora de uma narrativa que especifica o caráter sagrado e a dignidade de cada ser humano.

Um entendimento significativo, ou ontologia, da pessoa e do mundo começa a surgir a partir

do Manual de Campanha *FM 3-24* e das suas entrelinhas: o mundo implica diversidade. Não surpreende que surja a diversidade quando as pessoas têm liberdade de viver, pensar e agir. Além disso, cada pessoa individualmente possui

O manual orienta os líderes do Exército a não simplesmente exibir ou mostrar compaixão e empatia pelas pessoas, mas a cultivar genuína compaixão...

um caráter sagrado e dignidade simplesmente em virtude da sua existência. Se não forem restritas por ideologias extremistas ou pobreza devastadora, as pessoas pensam e agem de formas que sustentam e multiplicam uma ampla gama de narrativas, visões de mundo e culturas. Uma multiplicidade de normas morais, atitudes religiosas e associações civis voluntárias se desenvolvem por causa do exercício livre da liberdade cultural e moral. Elas produzem sistemas e atitudes políticas diversos. O Manual de Campanha *FM 3-24* valoriza a liberdade de pensamento, consciência e atividade defendendo o princípio democrático do consentimento. O manual reconhece o valor do consentimento, não importando o sistema de governo específico que surja, na sua forma implícita e muitas vezes utilitária: “O sucesso em longo prazo da contrainsurgência depende de as pessoas se encarregarem de seus próprios assuntos e consentirem no poder do governo”.²²

Ao passo que o extremista é “rígido e inflexível”, o general David Petraeus, principal defensor do Manual de Campanha *FM 3-24*, observa, em seus comentários iniciais na audiência do Comitê das Forças Armadas do Senado sobre o Iraque, realizada em abril de 2008, que ele espera ver a reconciliação local, uma mudança de atitude contra a violência indiscriminada e a ideologia extremista, debate sobre a violência e “um diálogo político em vez de combates na rua”.²³ Observe-se que o general Petraeus pede (a) “reconciliação”, (b) uma “mudança de atitude” e (c) participação de

antagonistas no “debate” e no “diálogo”. Essa abordagem exige bastante da dimensão *interior* ou *espiritual* dos antagonistas e protagonistas do Iraque.

Surpreendentemente, o Manual de Campanha *FM 3-24* prescreve a adoção de uma disposição interior alarmantemente significativa em direção ao *outro*. Se nos perguntarmos se a prescrição do Manual de Campanha *FM 3-24* para respeitar a dignidade humana é um fim em si ou meramente um meio para um fim, logo veremos que o guerreiro assume a “responsabilidade por todos na área de operações. Isso significa que os líderes devem sentir o pulso da população local, entender suas motivações e se preocupar com o que querem e precisam. *A compaixão e a empatia genuínas pela população são armas poderosas contra os insurgentes*”.²⁴

O manual orienta os líderes do Exército a não simplesmente *exibir* ou *mostrar* compaixão e empatia pelas pessoas, mas a *cultivar genuína* compaixão e empatia por elas. Nessa era de soldados estratégicos, parece plausível que os líderes devam cultivar não só seu próprio sentido de compaixão autêntica, mas cultivá-la também entre aqueles que estão sob o seu comando. Por isso, “os líderes em todos os níveis estabelecem um clima e um tom éticos que protegem contra a acomodação moral e as frustrações que se acumulam nas operações de contrainsurgência prolongadas”.²⁵ O Manual de Campanha *FM 3-24* sugere que cultivar a compaixão genuína é uma forma de estabelecer esse clima e tom éticos.

Em conformidade com as normas que estabelece, o Manual de Campanha *FM 3-24* evita a imposição cultural:

O conhecimento cultural é essencial para o sucesso de uma contrainsurgência. As ideias americanas sobre o que é ‘normal’ ou ‘racional’ não são universais... Por isso, os que trabalham na contrainsurgência — principalmente comandantes, planejadores e líderes de pequenas unidades — devem tentar evitar impor seus ideais de normalidade a um problema cultural estrangeiro.²⁶

Por outro lado, o Manual de Campanha valoriza:

- Conciliação;
- Distinções entre as esferas da vida (ex.: privada, pública, política, religiosa e secular);

- Liberdade de pensamento, consciência e ação;
- Pluralismo cultural e moral;
- Legitimidade política por meio do consentimento dos governados.

Essas regras não são fins utilitários, mas fins em si. Prescrevem o cultivo da empatia e da compaixão *genuínas*. Da mesma forma que prescreve um etos ou moral significativos para os combatentes americanos, *o manual espera que os combatentes americanos promovam essa mesma moral entre a população local.*²⁷

O Combatente “Compra essa Ideia”?

Uma versão composta da visão de mundo implícita e explícita do Manual de Campanha *FM 3-24* sugere que a avaliação de uma pessoa sobre a dignidade *do outro* durante os desdobramentos é igual à dos amigos e pessoas queridas no país de origem. O combatente americano não vê diferença alguma em termos de valor moral entre o motorista de táxi idoso que mora na aldeia em que ele faz suas patrulhas e um motorista de táxi idoso no local onde vivia antes de ir para a guerra. O combatente americano não vê diferença alguma de valor moral entre as crianças nativas que lhe pedem canetas, bolas de futebol e chocolate e as crianças do local onde vivia antes de ir para a guerra. E, o mais surpreendente talvez: o combatente americano não vê diferença alguma de valor moral entre os insurgentes ou terroristas que ele corretamente tenta matar ou capturar e os seus melhores amigos que deixou quando foi para a guerra.

Quais são as implicações da moral embutida no Manual de Campanha *FM 3-24* para a preparação moral do líder militar? Como um líder deve responder ao ouvir um jovem especialista dizer: “Eu queimaria essa cidade inteira se isso trouxesse de volta meus companheiros”? Ou quando um capitão recomenda: “Devíamos fazer desaparecer da face da terra esse país e seu povo”? Ou quando um major conclui: “O problema com esse país é o próprio Islã”?

Antes do desdobramento, o profissional militar vive dentro de um complexo de instituições e estruturas sociais, e cada uma delas exige uma narrativa e uma ontologia de apoio. Ele tem relacionamentos íntimos, uma rede de

parentes e amigos, um trabalho, várias atividades recreativas, uma visão política, uma orientação espiritual e sua nação. Além disso, cada uma dessas associações e atividades está de alguma forma relacionada às outras. Se ele tivesse de atribuir conscientemente um propósito ao seu envolvimento em cada um desses relacionamentos e atividades, os propósitos ou fins poderiam ser suficientemente complementares de modo que sua vida não tivesse objetivos contraditórios. Outra possibilidade é que seus propósitos e fins sejam bastante incongruentes. Como exemplo extremo, mas ilustrativo, pode-se imaginar a incongruência moral de um oficial militar nazista que vai à missa aos domingos, trabalha no crematório humano na segunda-feira, orienta um time de futebol infantil sobre os aspectos de formação de caráter dos esportes na terça-feira e agride a esposa na quarta-feira. Os mesmos conflitos internarrativos surgiriam se um graduado americano fosse um supremacista branco ou se um oficial atuasse com base na premissa de que as mulheres não devem fazer parte das Forças Armadas.

É possível que uma pessoa crie uma estrutura coerente na qual todos os aspectos da sua vida — trabalho, diversão, amor, família, amizade, gestão da casa, finanças, crença — façam parte de um plano racional para uma vida bem vivida? Se todas as ações humanas, desde as mais insignificantes até as mais graves, visam a concretizar ou preservar um objetivo ou fim específico, os fins individuais e coletivos em cada aspecto da vida são congruentes e justificáveis? Por exemplo, como um oficial militar americano concilia a sua vocação com as suas crenças religiosas? Como a formação religiosa de uma pessoa se harmoniza com os princípios da Constituição dos EUA ou com a exigência militar de obedecer ordens?²⁸

Conciliar os fins individuais e coletivos na vida de uma pessoa tem urgência especial para o oficial militar americano que precisa justificar uma decisão de arriscar uma vida de devoções e preocupações, assim como a vida, devoções e preocupações de outras pessoas, em favor de um fim ou valor último. Contudo, a conciliação é necessária. Um oficial militar deve operar “com todos os cilindros” em uma nova era que requer que ele “consiga a

vitória... conduzindo operações militares junto com esforços diplomáticos, informativos e econômicos”.²⁹

O general Petraeus disse: “Nossa principal missão é ajudar a proteger a população do Iraque”.³⁰ Para isso, mais de 4.200 combatentes profissionais sacrificaram a vida. Mais de 31.000 homens e mulheres americanos foram feridos. Esses profissionais militares sacrificaram sua vida e sua saúde durante operações de estabilidade e ações ofensivas militares para destruir um inimigo. Colocaram sua vida em risco para preservar a vida, melhorar os serviços essenciais, promover associações civis, fornecer educação, ajudar a economia e criar um governo autossustentável. Esses empreendimentos só fazem sentido na medida em que permitem que os seres humanos se desenvolvam, em conformidade com a moral embutida no Manual de Campanha *FM 3-24*, que postula não só o emprego, ou governança, ou alvos militares como fins em si, mas como formas de preservar e melhorar o caráter sagrado e a dignidade da vida humana e a liberdade de pensamento, consciência e ação.

Se o Manual de Campanha *FM 3-24* possui uma moral embutida, um dos vários desafios para o profissional militar americano é dar um sentido aos seus relacionamentos em seu próprio país para que possa desempenhar melhor suas obrigações no exterior e explicar aos seus colegas e subordinados por que devem também desempenhar suas obrigações.

O manual afirma: “Desempenhar as várias tarefas não militares na contrainsurgência exige conhecer assuntos variados e complexos. Entre eles estão a governança, o desenvolvimento econômico, a administração pública e o Estado de Direito. Os comandantes com um conhecimento sólido sobre esses assuntos podem ajudar os subordinados a entender ambientes não familiares e desafiadores e a adaptar-se mais rapidamente a situações de mudança”.³¹

Assim, a doutrina do Exército requer uma quantidade considerável de conhecimento técnico de Economia, Política e Direito, além de um entendimento cultural. E (para complicar ainda mais as coisas) o líder militar de hoje deve dedicar alguma reflexão aos propósitos morais inerentes à Economia, Política, Direito e outras estruturas relacionadas à vida humana moderna.

A Dimensão Interna das Nossas Campanhas

Os comentários iniciais do general Petraeus para o Comitê das Forças Armadas do Senado em abril de 2008 concentraram-se principalmente no estabelecimento da segurança para permitir o progresso político no Iraque. Ele enfatizou

***...os profissionais militares...
colocaram sua vida em risco
para preservar a vida...
[e permitir] que os seres
humanos se desenvolvam,
em conformidade com a
moral embutida no Manual de
Campanha FM 3-24...***

que os ganhos de segurança eram “frágeis e reversíveis” e que os problemas políticos eram significativos. “Nos próximos meses, os líderes do Iraque precisam fortalecer a capacidade do governo, executar orçamentos, aprovar leis adicionais, realizar eleições provinciais, conduzir um censo, definir o status dos territórios em disputa e realocar refugiados e pessoas deslocadas internamente. Essas tarefas seriam um desafio para qualquer governo, quanto mais para um governo que ainda está se desenvolvendo, passando pelo teste da guerra”.³²

Evidentemente, temos uma série de obstáculos a superar se quisermos alcançar a paz no Iraque. Existem os problemas do estabelecimento da segurança contra vários inimigos e de obtenção do consenso político sobre vários assuntos, cuja solução é necessária para se estabelecer o autogoverno. Mas se a moral embutida no Manual de Campanha *FM 3-24* estiver correta, o mais importante no longo prazo para resolver os desafios de segurança e políticos é promover a ampla aceitação dos valores do Manual de Campanha *FM 3-24*.

Depois de estabelecerem a segurança local, nossas forças poderão pacificar uma

área gastando grandes quantias dos Estados Unidos e do país anfitrião em esforços de reconstrução para melhorar o nível de emprego, a legitimidade do governo e a qualidade de vida, mas um desafio maior persistirá. Os jovens árabes se abstêm da violência em respeito ao caráter sagrado e à dignidade de toda vida ou simplesmente porque lhes pagamos por isso?³³ Se um número muito grande de jovens está motivado pelo incentivo financeiro, então nossos gastos com reconstrução equivalem a uma política de paz por meio do apaziguamento. Uma análise de ator racional simplesmente não esgota toda a gama de variáveis políticas importantes. Por isso, a reconstrução do Iraque deve ser algo além de pagar as pessoas para não matarem inocentes.

Uma paz sólida, arraigada e duradoura exigirá o que o general Petraeus chama de “mudança de atitude”. Em poucas palavras, ou veremos uma mudança de atitude que rejeita a ideologia extremista e acolhe o caráter sagrado, dignidade e progresso da vida humana ou a mudança de atitude continuará sendo mais uma das melhorias “frágeis e reversíveis”. Decisões rápidas de não perdoar, não reconciliar, não respeitar a dignidade da vida, não respeitar

o desenvolvimento da vida impulsionarão a tomada de decisões diplomáticas, informativas, militares e econômicas. Se for esse o caso, será que a chave para a reconciliação e para o sucesso da campanha é uma questão principalmente militar ou mesmo política?

Sócrates nos diz que a verdadeira arte de governar consiste não na deliberação e na criação de leis, mas no cultivo das almas. Na obra *Górgias* de Platão, a verdadeira arte de governar requer o desejo de servir, curiosidade sobre o bem maior como um fim em si e reflexão sobre como fazer das pessoas bons cidadãos.

Se os líderes políticos obrigarem o soldado a ser aluno e praticante de política, os funcionários eleitos e os profissionais militares deverão considerar as implicações que vêm do entendimento que a verdadeira arte de governar fornece mais do que apenas segurança e serviços essenciais. A verdadeira arte de governar é a construção da alma. Para usar o termo do general Petraeus, saberemos que conseguimos os melhores resultados da nossa arte militar e política quando virmos finalmente uma mudança de atitude que os nossos jovens militares aguardam com esperança, enquanto continuam a lutar e a construir.**MR**

REFERÊNCIAS

1. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], fevereiro de 2008), Prefácio.
2. PETRAEUS, David. “Beyond the Cloister”, *The American Interest*. 8 de julho de 2008, disponível em: <www.the-american-interest.com/ai2/article.cfm?id=290&Mid=14> (10 de abril de 2009).
3. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, dezembro de 2006), Prefácio.
4. POLLOCK, Gale. DOD News Briefing with Assistant Secretary Casscells from the Office of the Assistant Secretary for Defense (Public Affairs) News Transcript, 4 de maio de 2007, disponível em: <www.defenselink.mil/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=3958> (10 abril de 2009).
5. FM 3-24, parágrafo 7-25.
6. PETRAEUS, David. Carta aos soldados, marinheiros, aviadores, fuzileiros navais, guarda-costeiros servindo na Força Multinacional no Iraque, 10 de maio de 2007, disponível em: <www.mnf-iraq.com/images/stories/CGs_Corner/values_message_%2810_may_07%29.pdf> (10 de abril de 2009).
7. FM 3-24, parágrafo 7-16.
8. FM 3-24, parágrafo 1-75.
9. FM 3-24, parágrafo 1-76.
10. BUSH, George W. First Inaugural Address, 20 de janeiro de 2001.
11. WHITE, Stephen. *Sustaining Affirmation* (Princeton: Princeton University Press, 2000), p. 54.
12. *Ibid.*, p. 8.
13. *Ibid.*, p. 6.
14. TAYLOR, Charles. *Moral Social Imaginaries* (Durham: Duke University Press, 2004), pp. 8-9.
15. KEM, Jack D. “The Use of the ‘Ethical Triangle’ in Military Decision Making”, *Public Administration and Management*, 11, No. 1 (2006).
16. HITTINGER, Russell. “After MacIntyre: Natural Law Theory, Virtue Ethics, and Eudaimonia”, *International Philosophical Quarterly*, 29, No. 116 (dezembro de 1989): pp. 451-52.
17. Se “ordens morais” e “imaginários sociais” são verdadeiramente funcionais nos Estados Unidos e no Ocidente, talvez uma consciência cultural mais rigorosa exija que os líderes conheçam essas “ordens morais” e “imaginários sociais”, que definem os Teatros de Operações em que trabalhamos e que neles atuam.
18. WHITE, p. 8.
19. FM 3-24, parágrafo 1-79.
20. *Ibid.*, parágrafo 1-142.
21. *Ibid.*, parágrafo 7-2. Grifo meu.
22. *Ibid.*, parágrafo 1-4.
23. PETRAEUS, David. “Gen. Petraeus’s Opening Remarks on Iraq: Addresses the Senate Armed Services Committee Hearing”, *CQ Transcripts, Washington Post* on-line, 8 de abril de 2008.
24. FM 3-24, parágrafo 7-8.
25. *Ibid.*, parágrafo 7-12.
26. *Ibid.*, parágrafo 1-80.
27. É claro que essa moral embutida pode ser de interesse para as discussões cívico-militares sobre uma possível lacuna entre o soldado e o Estado.
28. Observo de passagem que os não muçulmanos em fóruns acadêmicos e públicos estão fazendo essas mesmas perguntas difíceis aos nossos vizinhos muçulmanos.
29. FM 3-0, Prefácio.
30. PETRAEUS, “Opening Remarks”.
31. FM 3-24, x.
32. PETRAEUS, “Opening Remarks”.
33. Essa massa crítica pode ser uma pequena minoria e ainda ser bastante problemática.

Como Entender a Inovação

Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA

AO DISCURSAR PARA a turma de formandos na Academia Naval dos Estados Unidos em 2001, o ex-presidente George W. Bush declarou seu compromisso com uma cultura militar de assumir riscos e de pensamento avançado e com o reconhecimento e promoção de líderes visionários. A declaração de compromisso do presidente foi uma promessa interessante para os membros das Forças Armadas que pedem mais criatividade e profissionalismo nas forças militares. O problema é que, no seu uso contemporâneo, a palavra *inovação* é agora apenas um termo da moda, usado para vender qualquer coisa, desde software até liquidificadores. Sua definição tornou-se tão abrangente que podemos considerar praticamente todas as ações, pensamentos ou eventos não ortodoxos como aceitáveis desde que os rotulemos de inovadores. A falta de precisão engendra fracassos, seja na condução de operações de contrainsurgência, seja na preparação para a guerra convencional, seja quando nos transformamos para responder a ameaças novas, mas ainda indefinidas. Os manuais de campanha e os regulamentos repletos de linguagem vaga servem apenas para confundir os líderes e produzir medidas bem-intencionadas, mas equivocadas. Os líderes de nível estratégico do Exército devem mudar sua postura, passando do apelo popular de generalidades destinadas a agradar para uma visão mais precisa baseada em definições cuidadosamente articuladas. É preciso rigor. Este artigo explora a natureza da “inovação”, como o termo é usado de forma inadequada e como sua falta de precisão pode gerar comportamentos que são mais destrutivos do que construtivos.

Inovação Militar?

Quando Bush adotou a ideia de que a “postura burocrática” das Forças Armadas cria empecilhos para a imaginação e para a criatividade, desafiou os oficiais de carreira a “pensarem grande” e a se arriscarem a fracassar, porque no fracasso, ponderou, “aprenderemos e obteremos o conhecimento que possibilitará a inovação de sucesso”.¹

Ficou claro que o Exército prestou atenção. O Manual de Campanha *FM 1-0, The Army* (O Exército), afirma que “os líderes militares continuam a promover o pensamento criativo”.² Eles “questionam formas de pensamento inflexíveis, removendo barreiras à inovação institucional e assumindo os riscos associados a mudanças ousadas”.³

Essa declaração talvez seja verdadeira, mas considerando-se o uso contemporâneo da palavra “inovação”, também não significa nada. Afirmar ser inovador é igual a declarar amor a filhotes de cachorro: é fácil dizer e algo que não se questiona. Quando as palavras representam uma ideia indiferenciada, são suscetíveis a reinvenção ou distorções que podem trazer consequências indesejadas.⁴

Um recente artigo sobre inovação militar afirma que não deveríamos nos preocupar em definir inovação porque “sabemos o que é a inovação”.⁵ Entretanto, mesmo uma pesquisa básica do material sobre o assunto sugere o contrário. Apesar de a definição comum de inovação parecer simples — introdução de uma ideia, método ou dispositivo novo — uma definição mais precisa (e uma compreensão abrangente de como as organizações aplicam o termo na prática) impedirá que o uso leviano do termo prejudique a capacidade de julgar.

O coronel Thomas M. Williams é atualmente chefe de setor no 3º Grupo de Treinamento de Comando de Batalha, 2º Batalhão/75ª Divisão de Treinamento de Comando. É formado pela Boston University e tem mestrado em Estudos Estratégicos pela Escola de Guerra do Exército dos EUA.

Serviu como instrutor do programa de Formação de Nível Intermediário na Reserva do Exército dos EUA e em várias posições de comando e Estado-Maior na Guarda Nacional do Exército, incluindo o comando do 172º Batalhão da Polícia do Exército na Operação Iraqui Freedom, de 2004 a 2006.



2º Sgt Marcus Butler, Exército dos EUA

FOTOMONTAGEM: (canto superior esquerdo) O sargento Robert Troxler, do Exército dos EUA, operador de rádio, com a equipe de fibra ótica da 25ª Divisão de Infantaria, dentro de uma câmara de comunicação com água até o joelho, enquanto puxa os cabos de fibra ótica através da tubulação enterrada em Bagram, Afeganistão, 22 de março de 2009.

Tensão no Sistema

A professora Rosabeth Moss Kanter fornece uma definição abrangente da inovação nas organizações. Ela explica que a inovação é mais do que fazer uma tarefa mais rápido ou mesmo melhor. Executar tarefas recebidas requer recursos comuns, autoridade e poder rotineiros e pouca ou nenhuma coleta ou compartilhamento de informações fora da unidade; conseqüentemente, as mudanças enfrentam apenas um mínimo de oposição da instituição. É possível cumprir uma tarefa dentro dos limites da prática estabelecida. Por outro lado, algo que é “inovador” envolve situações extremamente problemáticas que cruzam as linhas organizacionais e ameaçam perturbar arranjos existentes. Essas situações

problemáticas exigem recursos e habilidades que estão além do que precisamos para fazermos o nosso trabalho. De acordo com Kanter, as inovações têm implicações para outras áreas e funções e, portanto, “exigem dados, acordos e recursos de um escopo maior do que os exigidos pelas operações de rotina”.⁶

A definição de Kanter deixa bem claro que a verdadeira inovação não é um evento isolado ou uma ação individual, mas um processo. Por ser um processo, exige que os líderes compreendam vários sistemas complexos. A inovação inclui, portanto, criar consenso e evitar a interferência ou sabotagem por elementos hostis ou avessos a riscos. Exige também uma compreensão dos vários marcos de referência, estruturas complicadas e diversos sistemas de limite e controle.⁷

Os sistemas de controle representam os valores comuns de uma organização. Agem como uma bússola moral para encorajar a iniciativa e as decisões descentralizadas. Os funcionários, sendo agentes confiáveis, são idealmente livres para agir porque sabem o que

A estrutura se expressa como burocracia.

é aceitável dentro dessa estrutura.⁸ Os sistemas de limite também funcionam como limitadores. Constituem as restrições impostas pela gerência — em conformidade com códigos de conduta específicos — para evitar medidas antiéticas e ilícitas. Considerados juntos, os controles e os limites ajudam as organizações a motivar e a inspirar a criatividade sem sacrificar a proteção contra comportamentos oportunistas.⁹

A estrutura se expressa como burocracia. A burocracia é um termo de valor neutro, um modelo organizacional que não é bom nem mau. Apesar de estar na moda dizer que a burocracia inibe o potencial humano, seus procedimentos e conjuntos de regras extremamente desenvolvidos também garantem o tratamento justo entre os funcionários.¹⁰ Idealmente, a burocracia enfatiza a participação dos funcionários, a resolução de conflitos e os objetivos comuns.¹¹ Um exemplo são os regulamentos do Exército que, apesar de serem considerados burocráticos, protegem os soldados contra o tratamento injusto e o comportamento caprichoso dos seus líderes. A burocracia, na forma de lei e regulamentos, existe para fazer com que o Exército seja uma meritocracia, não um sistema em que a manipulação e o compadrio sejam mais importantes do que o desempenho. Um relacionamento forte vincula inovação a controle e estrutura. A primeira não existe sem os dois últimos.

O professor Robert Quinn, da Universidade de Michigan, criou um marco de “valores concorrentes”, usando quatro modelos de gestão que surgiram conforme a revolução industrial evoluiu até a atual revolução tecnológica.¹² Seu marco incorpora os papéis que os gerentes desempenham em cada um desses modelos e

ajuda as organizações a lidar com as tensões e exigências cotidianas à medida que esses diferentes estilos interagem.¹³

O argumento de Quinn é que há um ponto em que a capacidade do líder de ter bom desempenho usando um modelo particular e um grupo específico de valores diminui, trazendo péssimas consequências.¹⁴ Quinn chama isso de “zona negativa”. Todos os líderes devem entender essa pressão para que “os pontos fortes de uma pessoa não causem o seu fracasso”.¹⁵ Os inovadores, por exemplo, podem ser criativos, mas se levam suas tendências longe demais, seu comportamento resulta em beligerância, caos, experimentações desastrosas e oportunismo sem princípios.¹⁶

Opondo-se ao inovador estão os monitores e controladores. Sendo os especialistas técnicos confiáveis, eles são a espinha dorsal da organização. No entanto, como o inovador, podem deixar de ser membros eficazes da organização se passarem para a zona negativa. Na zona negativa do burocrata está a obediência cega à política ou ao procedimento que resulta no comportamento cínico e sem imaginação, possibilidades negligenciadas e paralisação do progresso. Nessa zona negativa, eles funcionam de um modo antitético ao profissionalismo.¹⁷ Os bons líderes, segundo Quinn, devem equilibrar os aspectos positivos da burocracia com o desejo de inovar. Para funcionar de forma adequada, uma cultura forte de inovação *exige* uma forte burocracia.

Apesar disso, várias pessoas no Exército não hesitam em afirmar que “a postura burocrática” inibe o progresso, mas, segundo John Kenneth Galbraith, existem motivos mais complexos para explicar por que a mudança organizacional é difícil. Galbraith cunhou o termo “saboria convencional”.¹⁸ Ele afirma que o que existe e é familiar tem uma vantagem porque já se mostrou aceitável para uma maioria. As pessoas aprovam o que entendem e defenderão apaixonadamente aquilo que aprenderam e com que estão familiarizadas. Em suma, a familiaridade é aceitável, e a aceitabilidade traz estabilidade. Galbraith acrescenta que qualquer desvio (ou originalidade) pode ser visto como infidelidade ou apostasia. As organizações, argumenta, conseguem estabilidade por meio

da adesão formal a uma doutrina oficialmente defendida e estigmatizam qualquer desvio como sendo incorreto. Com a sabedoria convencional, *a promoção é uma recompensa por expressar o que é aceitável* (por defender a sabedoria convencional). Todos os programas educativos e de desenvolvimento profissional se concentram em perpetuar essa doutrina para captar o que é conhecido, comprovado e prático.

Entretanto, Galbraith afirma que a sabedoria convencional serve um bem maior: “Todas as sociedades devem ser protegidas contra um fluxo de pensamento demasiadamente superficial (simplista)... Uma grande corrente de novidades intelectuais, se todas fossem levadas a sério, seria desastrosa. Os homens oscilariam entre ações; dispersos e desorientados”.¹⁹ Galbraith afirma que os

...várias pessoas no Exército não hesitam em afirmar que “a postura burocrática” inibe o progresso...

eventos e *não* as ideias mudam a sabedoria convencional. As pessoas que parecem ser grandes pensadores inovadores estão, muitas vezes, apenas apontando para o que se tornou verdade, mas ainda não é geralmente conhecido e aceito. A mudança é normal e esperada. Sem uma valorização do sistema existente, as pessoas que se autodenominam inconformistas podem estar sabotando um processo normal e rigoroso de proposta, revisão dos pares e aceitação. Para esse processo funcionar direito, os defensores da inovação e os gerentes da burocracia precisam entender que esse não é um jogo de soma zero e que as ações irracionais não trazem consenso.

A Inovação nos Sistemas Complexos

Apesar de reconhecerem essa verdade, vários líderes continuam propagando ideias equivocadas comuns quando falam sobre mudança. Quando Bush, por exemplo,

referiu-se ao desenvolvimento da aviação embarcada no período entre guerras (durante um discurso em Annapolis), falou como se as escolhas tivessem sido simples. Recontou a fábula sobre os aviadores pioneiros que desafiaram almirantes obstinados pelo controle da Marinha e como tínhamos tido sorte porque os aviadores tiveram sucesso. A verdade é muito mais complicada, e uma versão folclorizada apenas contribui para o mal-entendido popular sobre a inovação. O período entre guerras mostrou como a inovação ocorreu em um sistema complexo, não em uma luta histórica entre o progresso e a obstinação.

Apesar das restrições dos Tratados Navais de Washington e Londres (que visavam a controlar a corrida armamentista), a Marinha dos Estados Unidos nas décadas de 20 e 30 tinha de cobrir dois oceanos e a Zona do Canal do Panamá. Apesar de a Marinha ter o apoio popular, os orçamentos eram apertados, e a decisão de construir qualquer navio significava apostar no que aquele navio iria enfrentar ao longo dos seus 20 a 30 anos de vida útil. A potência de uma frota vinha do peso da sua força ofensiva e em quantos danos poderia infligir à frota do inimigo e ainda assim sobreviver. O navio de guerra era uma arma comprovada e tecnologicamente avançada, e o investimento contínuo em um navio desses era coerente com o paradigma aceito. Apesar da lenda que afirma o contrário, a comunidade da aviação gozou de apoio razoável durante aqueles anos, como demonstrado pelos avanços nos modelos de porta-aviões e aeronaves. Contudo, considerando-se os orçamentos limitados e o inimigo desconhecido, os almirantes responsáveis pela Marinha eram forçados a apostar suas futuras ofensivas em pequenos aviões, cada um carregando uma bomba de 500 libras (227 kg), sem comunicação por rádio para comando e controle e com um alcance de cerca de 350 milhas em uma só direção. O radar, que só surgiu no final da década de 30, ainda não existia. Apesar da *promessa* da aviação, os porta-aviões ainda não eram uma arma ofensiva forte. Mesmo que seus aviões pudessem encontrar o alvo e atingi-lo, as bombas que carregavam não conseguiriam penetrar o convés de vários encouraçados. A

aviação naquele estágio de desenvolvimento não tinha a capacidade de vencer uma frota inimiga.²⁰ O fato de a aviação ter chamado a atenção que recebeu foi resultado de um incrível ato de fé, negociações deliberadas e um investimento razoável em tecnologia não comprovada, mas promissora.

Do mesmo modo que o ex-presidente Bush fez com suas observações, nós também temos a tendência de tratar a inovação com reverência. Romantizamos a noção e estamos sempre correndo atrás dela, como se fosse o santo graal. Isso cria expectativas exageradas e pode impelir os líderes a levar seu comportamento para a zona negativa de Quinn ao perseguirem uma ilusão. Felizmente, há provas de que o Exército de hoje é uma organização bastante inovadora e que tem uma cultura que aceita a criatividade e acolhe a mudança. O Exército das décadas de 70 e 80 era muito menos receptivo à inovação. Como aconteceu com as guerras do passado, o caráter imediato dos ambientes operacionais atuais tem a capacidade de abrir as mentes.

A Cultura Militar de Aceitação de Riscos

O meio empresarial inveja vários processos e conceitos comuns que os oficiais militares de hoje dão como certos e nem veem como inovadores. Quando a *coach* (treinadora) executiva Kathleen Jordan encoraja as organizações comerciais a criarem uma cultura de aceitação de risco em que os líderes experimentem, tentem, às vezes fracassem, mas sempre aprendam, seu modelo consiste no processo de avaliação pós-ação dos militares. Jordan oferece oito exemplos das Forças Armadas que, segundo ela, ajudariam o mundo dos negócios a se tornar mais inovador, se fossem adotados.

Ela começa pela cultura militar de aceitação de riscos, chamando-a de “o rápido é melhor que o perfeito”. Jordan elogia o processo de tomada de decisões dos militares, chamando-o de um processo de decisão feito mediante um planejamento cuidadoso em um ambiente ambíguo e incerto. Os líderes nunca terão todas as informações necessárias para tomar decisões perfeitas, ela diz, e, por isso, a pessoa

deve saber como aproveitar oportunidades. Acreditando que os líderes sem poder estão mais inclinados a proteger o seu território e a rejeitar a colaboração em detrimento de uma organização, ela elogia os militares pela delegação de autoridade, dando poder aos subordinados e confiando na sua capacidade de julgar quando o caos da batalha impede que se obtenham outras instruções ou orientações.²¹

...temos a tendência de tratar a inovação com reverência. Romantizamos a noção e estamos sempre correndo atrás dela...

Para isso, ela acrescenta o uso formidável da intenção do comandante de fornecer um marco para os subordinados mudarem o que estão fazendo para atender a um propósito geral.

Por último, Jordan se concentra no caráter e no treinamento, elogiando o compromisso constante dos militares com o treinamento de habilidades e desenvolvimento de liderança. O treinamento em si não é inovador, mas fornece o tipo de influência que faz com que todos os “pensamentos inovadores”, como a “intenção do comandante”, sejam possíveis. Para Jordan, o programa de treinamento rigoroso e contínuo dos militares é um modelo para a comunidade empresarial.

Ironicamente, na mesma época em que Jordan publicou seu trabalho, o Exército reinventava segmentos importantes do seu programa educativo. O coronel George Reed observou que “uma das coisas mais difíceis para os profissionais bem-sucedidos fazerem é questionar as premissas nas quais seu sucesso se baseia”.²² No entanto, o Exército faz isso regularmente. Conforme observado anteriormente, o Exército modificou todo o seu sistema de formação de oficiais nos últimos três anos, em grande parte por causa do retorno que os oficiais de escalão superior receberam do Painel de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança do Exército para Oficiais. A



Departamento de Defesa, Sgt. Chad McNeeley

Soldados da 25ª Divisão de Infantaria designados para a Base de Patrulhas de Olsen, em Samarra, Iraque, em fila antes de receberem o chefe do Estado-Maior de Defesa, almirante Mike Mullen, 18 de dezembro de 2008.

transição do Comando e Estado-Maior para o novo programa de Formação de Nível Intermediário (*Intermediate Level Education — ILE*) representou uma mudança não só de currículo. O Exército atualizou completamente seus métodos pedagógicos, passando de um ambiente voltado ao instrutor para um ensino cooperativo centrado no aluno, que foi utilizado pela primeira vez no final da década de 80, na Escola de Estado-Maior de Armas e Serviços Combinados.

O Centro de Lições Aprendidas do Exército é outro exemplo da disposição do Exército em aceitar a criatividade e acolher a mudança. Na verdade, sua missão é a mudança.²³ Representa um processo pelo qual os líderes de escalão superior e os analistas revisam e avaliam as ideias válidas antes de disseminá-las no terreno. Entre março de 2005 e agosto de 2006, o Centro respondeu a mais de 8.000 combatentes de todos os serviços, componentes e postos.²⁴ A mudança nem sempre acontece no ritmo que seus defensores exigem, mas, em geral,

há evidências suficientes de que os militares não têm medo de examinar criticamente suas próprias práticas e admitir que existe uma forma melhor de fazer as coisas.

Burocracia, Criatividade e Inovação

Mesmo assim, continua sendo comum denegrir a estrutura e pedir mudanças radicais. Temos termos como “McDonaldização” para descrever a burocracia e especialistas que pedem formas de acabar com ela com o intuito

***...continua sendo comum
denegrir a estrutura e pedir
mudanças radicais.***

de burlar sistemas de controle e acelerar o processo de mudança.²⁵ O jornalista Richard Chevron — que comparou a inovação a mentir,

trapacear e roubar para promover a mudança — vê equipes especiais de *conspiradores* que assumem riscos com fundos empresariais sem a permissão da empresa.²⁶ Descreve os inovadores como inconformistas irritados e frustrados que procuram por ideias novas. Chama-os de fanáticos e insatisfeitos, pessoas que nunca vão se tornar diretores executivos ou líderes porque estão mais interessadas em descobrir novos desafios, mais “obcecadas em procurar o futuro” do que estão em fazer carreira. Esses inconformistas quebram regras para inventar novas regras.²⁷

Tom Peters, guru de negócios, concorda e defende a ideia de que a destruição e o fracasso são essenciais para a criatividade e para a inovação. Peters diz que a nossa época é “uma era que implora por pessoas que quebrem as regras, que imaginem o que antes era impossível... e avancem a passos largos”.²⁸ Acrescenta: “Valorizamos o desempenho, mas o desempenho é o último refúgio dos que têm pouca imaginação!”.²⁹ Segundo Peters, a inovação é para muitas pessoas algo assustador porque representa uma perda de controle e autoridade.³⁰ Talvez seja por isso que o termo “inovador” tenha sido pejorativo, um insulto direto. No final do século XVIII, chamar alguém de inovador era equivalente a acusá-lo de ser *impulsivo* e provavelmente inclinado a violar a lei. Os inovadores eram perigosos.³¹

Interpretações extremas, mas cada vez mais populares, da inovação preocupam alguns líderes empresariais e estudiosos militares.

Os limites entre o que é aceitável e o que é risco estão extremamente abertos à interpretação.

Segundo Robert Simons, autor de *Control in the Age of Empowerment* (“Controle na Era da Capacitação”, em tradução livre), a pressão para obter resultados superiores às vezes entra em conflito com os códigos comportamentais, impelindo alguns a infringir os regulamentos.³²

Simons concorda que a flexibilidade e a inovação são elementos essenciais do atual ambiente competitivo de negócios, mas sua ladainha sobre “surpresas indesejadas”, em que os funcionários que conseguem burlar os mecanismos de controle prejudicam negócios inteiros, deixa claro que os conspiradores contra a burocracia de Cheverton estão colocando sua carreira em risco.

Ao equiparar a inovação à impetuosidade, o historiador militar Conrad Crane alerta que os militares “não precisam de uma cultura que encoraje assumir riscos de forma ousada”. Concorda que a inovação e a ousadia se tornaram as palavras do momento e não devem ser substitutos para o bom juízo.³³ Ao falar sobre como os líderes políticos de hoje representam de modo equivocado eventos históricos para reforçar a sua interpretação do que seja inovação, ele defende um exame mais cuidadoso dela.

Vejamos o caso do general Billy Mitchell. Apesar das histórias que afirmam que as suas opiniões sobre o poder aéreo acabaram levando-o à corte marcial, o Exército na verdade o processou por insubordinação. Ele acusou o Ministério da Guerra de negligência criminosa por não adotar totalmente as suas ideias. Em vários casos, elas se mostraram incorretas.³⁴ O problema nunca foi a falha dos militares em não aceitar a inovação, mas o comportamento inaceitável de um homem que não estava disposto a reconhecer — como devem fazer os bons líderes estratégicos — a natureza do seu ambiente e os sistemas necessários para promover a sua visão.

O Exército precisa de um sistema que encoraje erros e não castigue o fracasso, mas não de um sistema que permita e incentive interpretações liberais dos sistemas de limite e de controle. Um ambiente assim sem restrições poderia ser demais para o corpo de oficiais de hoje. O Painel de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança do Exército (para oficiais) revelou que os oficiais empenhados em seguir a ética e os valores da força singular têm um entendimento inadequado do que esses conceitos significam e que os líderes do Exército não os reforçam como deveriam.³⁵ Em 1999, o Instituto de Estudos Estratégicos

publicou *Army Professionalism, The Military Ethic, and Officership in the 21st Century* (“O Profissionalismo no Exército, Ética Militar e Oficialato no Século XXI”, em tradução livre). Uma das suas conclusões foi que o egoísmo (“O que é bom é o que é melhor para mim”) hoje permeia a liderança do Exército.³⁶ O que os autores disseram basicamente é que um oficial está inclinado a fazer o que é certo, não porque

As falhas de liderança e os abusos em Abu Ghraib são um exemplo contemporâneo flagrante de comportamento inovador descontrolado.

seja certo, mas porque causa boa impressão; a implicação é que esse mesmo oficial faria o que é errado se isso fosse bom para sua imagem. O que é mais alarmante é saber que alguém possa não notar a diferença.³⁷ Os limites entre o que é aceitável e o que é risco estão extremamente abertos à interpretação.

Felizmente, não faltam estudiosos e profissionais dispostos a debater o futuro da profissão de forma aberta e construtiva. Há uma tensão perpétua entre a necessidade de conformidade e o desejo de pensamento crítico. Uma das acusações discutidas é que o anti-intelectualismo do Exército e sua prevenção contra os pensadores impede que alguns expressem plenamente as suas ideias.³⁸ Outra acusação sugere que o sistema de avaliação dos oficiais, com seu foco nas realizações individuais e não na saúde da organização a longo prazo, impede que os oficiais pensem criativamente.³⁹ Um relatório aponta uma orientação contrária ao combatente e que o Exército se concentra tanto no longo prazo que negligencia suas necessidades imediatas.⁴⁰ E essa troca continua a basear-se na premissa de que uma postura burocrática (novamente, vista como negativa) domina a cultura do Exército. A raiz desse padrão — no qual a burocracia sempre aparece como uma questão contenciosa — pode decorrer da própria composição do corpo de oficiais.

Os estudos continuam mostrando que muitos oficiais correspondem a dois tipos bem claros de personalidade dentro do esquema Myers-Briggs (MBTI), os dois com uma preferência por eficiência, dados, estrutura e resultados — uma preferência pela burocracia.⁴¹ Quinn nos lembra que uma tendência para a estrutura não nos impede de agir com flexibilidade e criatividade e de acolher mudanças. Ou seja, uma inclinação burocrática não precisa ser um impedimento para a mudança, mas pode influenciar o modo como o Exército, como um grupo define os limites entre as zonas negativas e positivas de Quinn. É claro que o teste de tipologia Myers-Briggs não é uma ciência exata, mas esses resultados apontam para um tipo de predominância de personalidade no corpo de oficiais do Exército.

Esses dados podem sugerir que o Exército sofre do pensamento grupal, que a organização e as pessoas responsáveis pelo sistema exercem pressão para impor a conformidade.⁴² Essa conclusão é plausível porque, segundo os estudos citados anteriormente, o restante do corpo dos oficiais é distribuído entre os outros 14 tipos do MBTI. A pressão de um grupo dominante como esse pode eliminar a diversidade.⁴³ Comportamentos de pensamento grupal incluem uma crença incontestada na moralidade do grupo e um esforço coletivo para justificar ações ou desqualificar oponentes. Manifesta-se como autocensura, mas espelha a noção de Galbraith de estabilidade por meio da adesão formal a uma doutrina oficialmente defendida.⁴⁴

A mensagem para os líderes do Exército — especialmente para os 46,5% de oficiais fora da maioria — é reconhecer a tendência ou pendor ao pensamento burocrático. Cheverton e Peters nos lembram que a frustração e a raiva impulsionam o comportamento conspiratório e desorientado. É fácil imaginar fanáticos agindo para criar planos de avaliação separados ou novas táticas ou regras de engajamento com base na experimentação, com consequências potencialmente indesejadas para todos. A forma como esses diferentes tipos interagem e se comunicam pode fazer a diferença entre a mudança bem-sucedida ou “ideias estigmatizadas como incorretas”,

independentemente de o assunto ser inovação, mudança, conformidade ou o que define um criador de caso.⁴⁵

Quando a Inovação Dá Errado

As falhas de liderança e os abusos em Abu Ghraib são um exemplo contemporâneo flagrante de comportamento inovador descontrolado. Servem de alerta àqueles que defendem um ataque total à burocracia. Um inconformista poderia ver nos abusos uma

A coisa mais importante que os líderes de escalão superior podem fazer para manter o processo vivo e significativo é se recusarem a participar de debates superficiais...

expressão de criatividade, apenas mais um conjunto de conceitos para lidar com uma dificuldade percebida, mas não inerentemente errados. Se os sistemas de controle, como as regras de engajamento, são considerados como obstáculos, corre-se o risco de burlar as normas em nome da conveniência ou de objetivos vistos como nobres. O inconformista pode afirmar que táticas inovadoras, principalmente se bem-sucedidas (conforme definidas pelo indivíduo), devem sobrepor-se a quaisquer restrições estabelecidas pelos “Fobbits” (soldados que passam a maior parte do tempo em bases operacionais avançadas), “REMFs” (rear-echelon-m-f-s, ou “filhos da mãe do escalão de retaguarda”) ou “burocratas mesquinhos”.⁴⁶ É verdade que a inovação precisa dos seus defensores e dos inconformistas, mas os inovadores não são necessariamente os heróis nos esforços de combater a inércia burocrática. Quando têm ramificações eticamente estratégicas e normativas, os juízos descuidados são terrivelmente nocivos.

Antes que se veja envolvido em um escândalo causado por efeitos de segunda ou terceira

ordem de alguma inovação supostamente bem-intencionada, o Exército deve desistir de se apressar para remover barreiras. No entanto, isso não significa que ele deva parar de buscar ideias novas, experimentação prudente ou uma cultura que recompense a criatividade. Significa apenas que o Exército precisa desenvolver uma visão mais precisa do que quer e usar um vocabulário condizente.

Podemos achar os dois “na organização que aprende”, um conceito desenvolvido há 17 anos por Peter Senge, palestrante do Massachusetts Institute of Technology e escritor. A organização que aprende não é um programa da moda, mas uma receita para ir além das palavras cosméticas e do momento e entrar nos detalhes do verdadeiro aperfeiçoamento. As ideias de Senge são portanto extremamente relevantes para os conceitos e doutrina atuais do Exército. Na verdade, o Exército já pratica muito do que Senge detalha e, por isso, há pouca novidade para implementar ou adotar. Estudar seu conceito serve a dois propósitos. Primeiro, podemos reconhecer o mérito de termos uma cultura institucional que vários consideram como modelo para o setor empresarial americano; segundo, ao fazê-lo, podemos abandonar a retórica que cerca a palavra “inovação” e nos concentrar em gerar melhorias no sistema.

A premissa de Senge é simples. Para que um negócio tenha sucesso, seus funcionários precisam aprender mais rápido que seus concorrentes. As organizações devem reconhecer os obstáculos ao aprendizado e se comportar de modo a minimizar essas tendências. Segundo Senge, as pessoas baseiam suas decisões em informações incompletas, usando suposições e generalizações sem entender o contexto geral. Resolvem sintomas e depois tentam culpar um anônimo “eles” quando, no final, nada muda ou suas ideias míopes agravam o problema em vez de resolvê-lo.⁴⁷

Inovação nas Organizações que Aprendem

Se essa linguagem parece familiar, não é para menos. Ela reflete as imagens negativas do chamado comportamento “inovador”. Parte do que faz com que uma organização seja uma

organização que aprende é sua capacidade de ir além de modelos superficiais passados e abstrações gerais que caracterizam nossa visão romântica da inovação e dos inconformistas. A organização bem-sucedida abandona premissas não questionadas, “fatos” baseados na intuição e raciocínios displicentes porque eles impedem a objetividade e suprimem o aprendizado.⁴⁸ As organizações que aprendem insistem em tomar decisões com base em fatos e insistem nos dados e no exame cuidadoso das evidências para garantir que se concentrem na causa, não nos sintomas do problema. O novo currículo ILE do Exército, que enfatiza o pensamento crítico e insiste no uso de padrões intelectuais como clareza, precisão e imparcialidade, é evidência desse comportamento. Apesar de sempre discutirmos seus méritos, os processos encontrados na nossa doutrina para tomadas de decisão deliberadas comprovam que reconhecemos nossas inclinações conscientes e inconscientes e nos empenhamos em superá-las.⁴⁹

As organizações que aprendem também revisam periodicamente os sucessos e fracassos e examinam como reagem aos ambientes emergentes. As organizações que entendem que “o conhecimento obtido com o fracasso é, muitas vezes, essencial para alcançar sucessos subsequentes” estão dispostas a aprender com a experiência passada.⁵⁰ Para o oficial, essa lógica não é nova. Os benefícios desse processo são evidentes nos produtos do Centro de Lições Aprendidas do Exército, dados da avaliação interna pós-ação e vantagens de grupos de fim específico como a Força-Tarefa de Dispositivo Explosivo Improvisado.

Um princípio importante de uma boa organização que aprende é sua capacidade de disseminar o ensinamento extraído com rapidez e eficiência. Isso inclui não só o compartilhamento de informações, mas também incentivos para recompensar o sucesso de modo que as práticas possam mudar rapidamente. Jordan reconhece nas Forças Armadas um sentido de colaboração incomparável, ao mesmo tempo em que acusa a comunidade empresarial do comportamento oposto. Afirma que é fácil falar sobre compartilhar as melhores práticas, mas que os sistemas de recompensa

empresariais na verdade prejudicam o trabalho em equipe e encorajam a subotimização.⁵¹ Observa que, nas Forças Armadas, o sentido de apoio mútuo é mais forte que a competitividade. Apesar do debate sobre avaliações de oficiais, a comunidade empresarial acredita que as Forças Armadas definem o sucesso como a realização de metas mútuas, não como uma conquista individual.

Entender a organização que aprende é apenas meio caminho andado. A outra metade é garantir que não se caia na armadilha da mudança cosmética ou pior. Galbraith diz que os membros do “sistema” sempre defenderão a originalidade vestindo antigas verdades com trajes novos ou aceitando pequenas heresias como boas. Esses substitutos para mudanças verdadeiras podem eliminar a introspecção e a reflexão, que não são de forma alguma amplamente aceitas ou facilmente praticadas. De acordo com o historiador Williamson Murray, julgamentos precipitados aliados a interesses pessoais obscurecem ou distorcem facilmente o entendimento.⁵²

Mudar é difícil, não importa como se disfarce a questão, e podemos esperar contratempos e imperfeições. A coisa mais importante que os líderes de escalão superior podem fazer para manter o processo vivo e significativo é se recusarem a participar de debates superficiais, contestarem publicamente os argumentos (dentro e fora do Exército) que estejam aquém dos padrões intelectuais e resistirem à tentativa de reduzir o pensamento e o aprendizado a uma matriz quando o objetivo, muitas vezes, é simplesmente completar uma lista de conferência. Desenvolvemos pensadores críticos — membros de uma organização comprometida com o aprendizado — por meio da prática e não de ditames. A linguagem simplista constante do Manual de Campanha *FM 1-0* é adversa a esse conceito e prejudicial às metas de desenvolvimento de liderança do Exército. O próximo chefe de Estado-Maior do Exército deve repensar sua mensagem e como ele a transmite; caso contrário, terá exatamente o que pediu, mas não o que realmente deseja.

As possíveis consequências de uma linguagem ambígua são reais e estão

acontecendo. A discussão atual no Exército sobre inovação, audácia, adaptabilidade e mudança é promissora e demonstra que não precisamos aceitar termos da moda como substitutos de orientações valiosas. Oferecer o modelo conhecido como a organização que

aprende é uma tentativa não de acrescentar outra panacéia à mistura, mas de sugerir um marco existente para entender a inovação, marco esse que pode acrescentar precisão à sua mensagem e idealmente desenvolver líderes flexíveis e criativos. **MR**

REFERÊNCIAS

1. BUSH, George W. "Remarks by the President at U.S. Naval Academy Commencement", 25 de maio de 2001, disponível em: <www.whitehouse.gov/news/releases/2001/05/20010525-1.html> (7 de janeiro de 2007).
2. Esta citação é tirada de um título de seção do Manual de Campanha FM 1-0, *The Army*, (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 de junho de 2005) "Inculcating a culture of innovation". É interessante também observar que, na edição de 2001 do Manual de Campanha FM 1-0, a palavra inovação apareceu duas vezes, mas quando o general Schoemaker o reeditou em 2005, a palavra inovação apareceu 13 vezes.
3. Field Manual 1-0, *The Army*, 4-10, seção 4-35.
4. FOX, Charles J. "Postmodernity, Reform Fads, and Program Management: Presumptive Consequentialism vs. Discourse Ethics", *Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs: Innovations, Strategies, and Issues* (Albany, New York: State University of Nova York Press, 1998), pp. 253-70.
5. FASTABEND, David A.; SIMPSON, Robert H. "Adapt or Die", *Army* 54 (Fevereiro de 2004): p. 14.
6. KANTER, Rosabeth Moss. "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review* 82 (Julho-Agosto de 2004): p. 153.
7. SHAMBACH, Stephen A. (ed.). *Strategic Leadership Primer*, 2nd ed. (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2004), p. 41.
8. SIMONS, Robert. "Control in the Age of Empowerment", *Harvard Business Review* 73 (Março de 1995): p. 82.
9. *Ibid.*, p. 86.
10. LUSSIER, Robert N. *Management Fundamentals*, 3rd Edition (Mason, OH: Thomson South-Western, 2006), p. 12.
11. *Ibid.*, p. 38.
12. Os quatro modelos são: relações humanas, processo interno, objetivo racional e sistemas abertos.
13. Os oito papéis são: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, corretor e inovador.
14. QUINN, Robert et al., *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, 2ª ed. (New York: John Wiley and Sons, Inc. 1996), p. 21.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. JACOBS, T.O.; SANDERS, Michael G. "Principles for Building the Profession: The SOF Experience", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; SNIDER, Don M., project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 442.
18. GALBRAITH, John K. *The Affluent Society* (New: Houghton Mifflin Company, 1998), p. 8.
19. GALBRAITH, p. 16.
20. A Marinha dos Estados Unidos consertou quase todos os navios de guerra que foram afundados em Pearl Harbor e usou-os contra a Marinha Japonesa Imperial.
21. KANTER, p. 155.
22. REED, George et al. "Leadership Development: Beyond Traits and Competencies", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; SNIDER, Don M., project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 585.
23. Declaração de missão do Centro de Lições Aprendidas do Exército: coletar, analisar, disseminar, integrar e arquivar procedimentos, técnicas, táticas e lições, insights e observações Multinacionais, Interagências, do Exército e das Forças Conjuntas para apoiar todo o espectro das operações militares.
24. HAYES, Craig. "State of the RFI System: Who are CALL's Customers", slides da apresentação com notas, apresentação para CALL, 7 de abril de 2006.
25. Para uma discussão detalhada dessa tese, que foi originalmente desenvolvida por George Ritzer em 2000, consulte HAJJAR, Remi e ENDER, Morton. "McDonaldization in the U.S. Army: A Threat to the Profession", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; SNIDER, Don M., project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 515.
26. VINCENT, Lanny. <lanny@innovationthatwork.com> mensagem de e-mail para Thomas Williams, 26 de agosto de 2006. Larry Vincent trabalhou com Cheverton nesse livro e é responsável pela editora *maverickway.com* para divulgar suas ideias. Nesse e-mail, afirmou que, de fato, exagerou para transmitir sua ideia, mas que ela continua sendo válida.
27. CHEVERTON, Richard E.; VINCENT, Lanny; WILSON, Bill. *The Maverick Way* (La Palma, CA: Maverickway.com, LLC., 2000), p. 82.
28. PETERS, Tom. *Re-Imagine* (London: Dorling Kindersley Limited, 2003), p. 19.
29. *Ibid.*, p. 31.
30. *Ibid.*, p. 67.
31. BOWEN, Catherine Drinker. *Miracle at Philadelphia* (Boston: Little, Brown and Company, 1996), p. 12.
32. SIMONS, Robert. "Control in the Age of Empowerment", *Harvard Business Review* 73 (Março de 1995): p. 84.
33. CRANE, Conrad C. "Beware of Boldness", *Parameters*, 36 (Verão de 2006): p. 96.
34. WEIGLEY, Russell F. *History of the United States Army* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 1984), p. 413.
35. DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Training and Leader Development Panel for Officers*, ATLDP-O (Washington DC: GPO, 2002), OS-8.
36. SNIDER, Don M.; NAGL, John A.; PFAFF, Tony "Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 1999), p. 7.
37. SNIDER, Don M., professor de Ciência Política, U.S. Military Academy (USMA), reunião com o autor na USMA, 18 de dezembro de 2006.
38. MATTHEWS, Lloyd J. "Anti-Intellectualism and the Army Profession", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; Don M. Snider, project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 81.
39. REED, George E. "Toxic Leadership", *Military Review* 84 (Julho-Agosto de 2004): p. 67.
40. GEHLER, Christopher. "Agile Leaders, Agile Institutions" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, agosto de 2005).
41. Tenho três fontes para essa afirmação. Herbert F. Barber publicou seu mais recente estudo, registrando 53% em 1990. Um estudo anterior, citado por um artigo do então major Don Vandergriff, mostrou que 56% de oficiais do Exército de escalão superior (nível 7) eram ISTJ e ESTJ. A referência mais recente é de Diane Williams, da Nova Southeastern University. Ela fez um estudo publicado no *Journal of Leadership Studies*, 1998, mostrando que 34% eram ISTJ e ESTJ.
42. *Ibid.*
43. LUSSIER, p. 118.
44. JANIS, Irving L. "Groupthink", *Psychology Today* 5, (Novembro de 1971), p. 43.
45. GALBRAITH, p. 16.
46. Nomes populares dados a pessoal de Estado-Maior ou pessoal de apoio. *Fobbits* são aqueles soldados que nunca saem da Base de Operações Avançadas (*Forward Operating Bases — FOB*). As regras de engajamento restritivas, que são necessárias durante as operações de contrainsurgência, frustram muitos soldados.
47. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Science of The Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990), p. 114.
48. GALBRAITH, p. 16.
49. Alguns sugerem que é estruturado demais para o ritmo ou caos da batalha. Livros como o *Blink*, de Malcolm Gladwell, examinam um processo mais intuitivo, mas mesmo Gladwell admite que o processo de decisão verdadeiramente bem-sucedido, mesmo o que ele descreve como no nível da intuição, é verdadeiramente representativo de regras e processos aprendidos.
50. MAIDIQUE, Modesto A.; ZIRGER, Billie Jo. "The New Product Learning Cycle", *Research Policy* 14, no. 6 (1985), p. 299, p. 309; citado em GARVIN, David A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* (Julho-Agosto de 1993): p. 85.
51. JORDAN, Kathleen. "It paid off in Afghanistan: Eight lessons from the U.S. military that you can use", *Harvard Management Update* (Março de 2002), p. 4.
52. MURRAY, Williamson. "Armored Warfare: The British, French, and German Experiences", in *Military Innovation in the Interwar Period*, ed. MURRAY, Williamson e MILLETT, Allan R. (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 1996): p. 7.

O Papel da Empatia na Guerra Irregular

Major John Bauer, Exército dos EUA

A PUBLICAÇÃO CONJUNTA 3-0, *Joint Operations* (Operações Conjuntas), acrescentou “comedimento”, “perseverança” e “legitimidade” aos nove princípios de guerra reconhecidos como doutrina desde 1949.¹ Dos três termos acrescentados, legitimidade é o mais importante para a guerra irregular. O Manual de Campanha *FM 3-24, Counterinsurgency* (Contra-insurgência), observa: “O poder político é o principal problema nas insurgências e contra-insurgências; todos os lados querem fazer com que as pessoas aceitem seu governo ou autoridade como legítimos”.² O *FM 3-24* usa a palavra “legitimidade” 83 vezes e afirma: “A legitimidade é o principal objetivo [da contra-insurgência]”.³ Para a contra-insurgência e no contexto mais amplo da guerra irregular, a questão central é como ganhar e manter a legitimidade.



QUADRO: “O bom samaritano”, de Vincent Willem van Gogh, 1890.

Legitimidade e Guerra Irregular

Para entender a legitimidade, é preciso examinar seu oposto, a ilegitimidade. Uma das principais causas da ilegitimidade de um governo é a predominância da opressão e da injustiça. Por isso, líderes de insurgências que tiveram sucesso no passado exploraram as injustiças para ganhar o apoio popular. Mao Tsé Tung, por exemplo, líder dos comunistas chineses durante a Guerra Civil Chinesa, afirma: “As operações de guerrilha... são o resultado inevitável do conflito

entre o opressor e o oprimido, quando este último atinge os limites da sua tolerância”.⁴ Mao admoestava seus revolucionários a manterem a confiança do povo e dizia aos seus guerrilheiros que havia três regras de guerra:

- todas as ações são sujeitas ao comando
- não roubar do povo
- não ser egoísta nem injusto.⁵

Basta olhar para os líderes de insurgências bem-sucedidas do século passado para ver

O major John Bauer, do Exército dos Estados Unidos, é estrategista do Comando de Operações Especiais na Coreia. É formado pela Academia Militar dos Estados Unidos e tem dois mestrados em Ciências e Arte Militar pela Escola de

Comando e Estado-Maior no Forte Leavenworth, Kansas. Formou-se pela Escola de Estudos Militares Avançados e serviu várias vezes nas unidades de Operações Especiais no Afeganistão e nas Filipinas.

como a legitimidade foi importante para o seu êxito. Ho Chi Minh evocou a Declaração de Independência dos Estados Unidos e os “Direitos do Homem” da Revolução Francesa ao declarar a independência do Vietnã da França, em 1945. Observou: “Por mais de 80 anos, os imperialistas franceses, abusando do padrão de liberdade, igualdade e fraternidade, violaram a nossa Terra-mãe e oprimiram os nossos cidadãos. Agiram de forma contrária aos ideais de humanidade e justiça”.⁶

A Publicação Conjunta 3-0 aponta para a característica fundamental da legitimidade: “A legitimidade baseia-se na legalidade, na moralidade e na retidão das medidas tomadas”.⁷ Se a moralidade e a retidão das ações são a base da legitimidade, entender o ponto de vista dos povos é decisivo para uma concepção e planejamento operacional acertados para a guerra irregular. De acordo com a doutrina de contrainsurgência, o ponto de partida mais adequado é entender o ambiente operacional, incluindo seu povo e os fenômenos sociais e culturais.⁸ O Manual de Campanha *FM 3-0* hoje também reconhece esse ponto, e acrescentou recentemente o “entendimento” como o primeiro elemento do comando em combate.⁹

Como Operacionalizar a Empatia

A empatia pode ser um atributo vital para os soldados envolvidos nas operações de contrainsurgência. Como a legitimidade depende de “moralidade e retidão”, ter um princípio normativo moral ajuda a fazer a ponte entre a doutrina e sua implementação. Apenas afirmar a importância do “entendimento” não garante que se vá alcançá-lo. O entendimento é incompleto a menos que considere plenamente as percepções do outro, o que exige uma projeção empática. Só se atinge um entendimento verdadeiro do *outro*, o alter ego, incorporando-se a totalidade do que é “*dado como certo*” pela outra pessoa. Esses imperativos são inerentes à chamada Regra de Ouro.

Apesar de geralmente associada à ética cristã, a Regra de Ouro é na verdade anterior ao cristianismo e originou-se no Ocidente, entre

as culturas grega e romana.¹⁰ Era conhecida por praticamente toda a Antiguidade grega e romana e também por Heródoto e Antifonte, o Sofista, no século V a.C.¹¹ No século IV a.C., a Regra de Ouro era parte das *endoxa* de Aristóteles, ou voz corrente de Atenas.¹² Da Grécia, espalhou-se por todas as culturas que foram a base do mundo ocidental. Enquanto isso, no Oriente, os chineses tinham

...a Regra de Ouro é na verdade anterior ao cristianismo e originou-se no Ocidente, entre as culturas grega e romana.

elaborado a sua própria versão dessa regra de reciprocidade como parte do confucionismo ortodoxo.

Paul Ricoeur examina a Regra de Ouro pelo prisma da filosofia e a considera superior ao imperativo categórico de Immanuel Kant por causa da sua dimensão antropológica de solicitude ou cuidado.¹³ A máxima de Kant (os seres humanos devem sempre ser tratados como fins e nunca como meios) não chega a exigir que se considere plenamente a perspectiva do outro. A Regra de Ouro (“Trate os outros como gostaria de ser tratado”) é uma melhor fórmula moral porque acrescenta uma exigência de empatia implícita.¹⁴ Ricoeur argumenta que a Regra de Ouro “representa a fórmula mais simples que pode servir como transição entre a solicitude e o segundo imperativo de Kant”.¹⁵ Para Ricoeur, o que a regra possui que falta na fórmula de Kant, é uma “intuição de alteridade genuína”.¹⁶

Empatia na Doutrina do Exército

A doutrina do Exército reconhece a empatia como uma ferramenta para se alcançar a legitimidade. O Manual de Campanha *FM 6-22, Army Leadership* (Liderança do Exército), define a empatia como “a

capacidade de ver algo do ponto da vista de outra pessoa, identificar-se com as emoções e sentimentos da outra pessoa e sentir-se dentro dela”.¹⁷ Quanto à empatia e à legitimidade, o Manual de Campanha afirma que a empatia é útil para conquistar o apoio da população: “Dentro do ambiente operacional mais amplo, a empatia do líder pode ser útil ao lidar com populações locais e prisioneiros de guerra. Fornecer à população local de uma área de operações o que é necessário para viver muitas vezes transforma uma postura inicial hostil em uma atitude de colaboração”.¹⁸ Por isso, a disposição de uma determinada população em relação à “colaboração” está estreitamente ligada à empatia. Contudo, para ter uma empatia verdadeira, os membros das Forças Armadas devem primeiro aceitar os habitantes locais como seres humanos com um nível de dignidade igual ao seu.

A empatia é necessária para se obter um entendimento verdadeiro sobre o ambiente

operacional. O pensamento empático permite que os comandantes saibam como agir de uma forma que seja aceitável moral e socialmente. Na guerra irregular, ações “corretas” são pragmáticas porque criam legitimidade e evitam a injustiça. Quando derivadas de um entendimento autêntico sobre o povo, as ações universalmente vistas como “corretas” podem ganhar a confiança dos que estão sendo governados e resultar em legitimidade. Por isso, uma única regra serve como uma orientação útil para se construir a legitimidade: “Trate a população do modo como você gostaria de ser tratado”. Outra fórmula muitas vezes considerada até superior a essa seria: “Não trate a população de um modo como você não gostaria de ser tratado”.

Se a legitimidade é o princípio supremo da guerra irregular, e se um entendimento verdadeiro da população civil é a base para obtê-la, o sucesso na concepção operacional e no planejamento militar para a guerra irregular depende da reflexão empática.**MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE (DOD), Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2008), Appendix A e U.S. Army Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 2008), Appendix A..
2. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, 2006), 1-1.
3. FM 3-24, 1-21.
4. MAO TSE-TUNG. *On Guerrilla Warfare*, 2ª. ed. Tradução de Samuel B. Griffin II (Baltimore, MD: The Nautical & Aviation Publishing Company of America, 1992), p. 69.
5. *Ibid.*, 112.
6. HO CHI MINH. “Declaração de Independência da República Democrática do Vietnã” em *Ho Chi Minh, On Revolution: Selected Writings, 1920-66*, ed. Bernard B. Fall (New York: Frederick A. Praeger, Publishers, 1967), 143.
7. JP 3-0, *Joint Operations*, A-4 (2008)
8. FM 3-24, 3-3.
9. FM 3-0, *Operations*, 2008, figura 5-1.
10. VON BALTHASAR, Hans Urs , “Where Does Fidelity Dwell?” *Communio* (Inverno de 2007): 500.
11. *Ibid.*
12. RICOEUR, Paul. *The Just*, tradução de David Pellauer (Illinois: University of Chicago Press, 2000), p. 53.
13. Consulte RICOEUR, 56. Para o segundo imperativo kantiano, consulte KANT, Immanuel. *Fundamental Principles of the Metaphysic of Morals*, tradução de T.K. Abbott (Buffalo, NY: Prometheus Books, 1987), p. 58.
14. RICOEUR, 53. A Regra de Ouro está contida na Bíblia Cristã (consulte Lucas 6:31 e Mateus 7:12).
15. RICOEUR, Paul. *Oneself as Another*, tradução de Kathleen Blamey (IL: University of Chicago Press, 1992), p. 222.
16. *Ibid.*, 225.
17. FM 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 2006), 4-9.
18. *Ibid.*, 4-10.

De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá

Lisa A. Verdon



Cortesia da autora.

Um comandante de companhia do Exército dos Estados Unidos reúne-se com líderes de reconciliação em Radwaniyah para garantir a distribuição equitativa de contratos entre as tribos locais, em outubro de 2007.

OS ASSESSORES CULTURAIS atualmente no Iraque atuam como gregos modernos entre os romanos, oferecendo sábios conselhos para o combatente. Como especialista no Oriente Médio enviada para a Base Avançada de Operações Falcon em Bagdá, fui integrada a uma brigada de combate (*brigade combat team* — BCT) para explorar os fenômenos sociais dos iraquianos relacionados aos costumes locais, resolução de conflitos, economia e organização política e de parentesco. Essa tarefa exigiu que eu trabalhasse diretamente com comandantes operacionais para dar opiniões e fazer sugestões com base nas

minhas observações de campo, minha grande experiência no Oriente Médio e serviço militar prévio. O objetivo era fornecer uma “visão de dentro” pelo prisma da antropologia social, analisando os dados de um ponto de vista cultural duplo: dos iraquianos e das Forças Armadas americanas. A prioridade da BCT era a reconciliação e, por isso, esta pesquisa concentra-se no comportamento tribal nesse contexto, destacando os possíveis resultados não intencionais das decisões de contratação tomadas durante a “reconciliação” e uma aparente recuperação econômica.

A palavra “reconciliação” não tem uma definição única

para os iraquianos. Os americanos no Iraque reconhecem a reconciliação como uma redução moderada da violência conquistada por “meios pacíficos” de modo que as melhorias de infraestrutura, esforços humanitários, processos políticos e segurança possam ser transferidos para os iraquianos. A reconciliação acontece quando as hostilidades diminuem e tem início o processo político. Existe, porém, uma relação causal entre os contratos na reconciliação e a violência: boas decisões de contratação reduzem a violência e promovem a reconciliação; más decisões podem ter o efeito contrário. Quando estive no terreno, fiz as seguintes perguntas:

Lisa A. Verdon foi desdobrada em Bagdá, Iraque, em 2007-08 para servir como assessora cultural e pesquisadora social para o Exército dos Estados Unidos. Antes disso, criou uma organização sem fins lucrativos na Filadélfia, Pensilvânia, para promover ligações comerciais e culturais entre empresas americanas e do Oriente Médio. Verdon foi

pesquisadora Fulbright em 1993 para o Oriente Médio e, desde então, viaja com frequência por toda a região, incluindo Bahrain, Jordânia, Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita. É formada em Estudos Internacionais pela Drexel University e tem mestrado pela University of Pennsylvania.

- Quais são os efeitos das decisões de contratação da coalizão nas estruturas tradicionais de poder iraquianas?

- Estamos questionando estruturas de poder tribais antigas quando contratamos a tribo, irmão ou primo “errado”?

- As nossas decisões de contratação se baseiam em valores ocidentais que podem causar, no longo prazo, danos aos elementos frágeis da reconciliação?

- Com quem devemos formar alianças para construir um futuro sustentável?

A análise a seguir visa a fornecer discernimento sobre esta difícil pergunta: a minha decisão de contratação promoverá a reconciliação?

Uma Expressão Árabe Revela o Dilema

Não é difícil imaginar que fortalecer os novos “chefes guerreiros” locais por meio de contratos de reconciliação possa causar divergências entre as tribos nas áreas do Iraque dominadas pelos sunitas. Muita gente conhece a expressão árabe que diz: “Meu irmão e eu contra o nosso primo, mas meu primo e eu contra um estranho”. Um corolário desse ditado é: elimine o estranho por meio da reconciliação, e então os primos brigarão entre eles quando o poder, fortemente vinculado aos valores da honra e da vergonha, for contestado.

Os programas de segurança da reconciliação são concebidos para impedir a entrada de um inimigo externo. Eliminar uma ameaça poderá trazer outra, o que pode prejudicar as alianças dos Estados Unidos com os xeques. Se isso acontecer, um concorrente ou conspirador poderá competir pelo apoio das tribos. Nunca se deve presumir que a cooperação que temos com as tribos seja absoluta. Para manter vínculos fortes, é fundamental que os comandantes militares americanos entendam os contextos culturais, políticos e econômicos que influenciam os comportamentos tribais iraquianos.

Corrupção e Economia Tribal

A abundância de petróleo no Iraque e o governo autoritário de Saddam Hussein conseguiram impedir que a economia do país se tornasse demasiadamente dependente dos seus aliados e países vizinhos, apesar das sanções econômicas das Nações Unidas impostas em 1990 depois

da sua invasão ao Kuwait. Contudo, o Iraque dependia muito do seu setor de petróleo, responsável por aproximadamente 60% do seu produto interno bruto. Apesar de Bagdá e outras áreas urbanas serem relativamente modernizadas, cerca de 25% da população do Iraque é rural e predominantemente tribal. Saddam apoiava e recompensava as tribos que eram fiéis a ele e reduzia o poder das que não eram. Reconhecia as vantagens de conceder poder aos líderes tribais e xeques que controlavam projetos locais porque sabia que, em troca, as tribos arregimentariam apoio nacionalista em épocas de guerra.

Na Província de Al Anbar, as Forças Armadas americanas viram até que ponto o apoio tribal contribui para o êxito da missão no Iraque. À medida que a estabilidade é alcançada por meio do sucesso da reconciliação, os projetos de reconstrução podem ser planejados e executados sabendo-se que os iraquianos podem fornecer segurança local adequada. Conforme financiam mais projetos, as forças da coalizão familiarizam-se cada vez mais com a informalidade e com a forma geralmente encoberta de se conduzir negócios no Iraque. A ideia de que os iraquianos são corruptos — principalmente as tribos — influenciou as decisões de contratação das forças da coalizão. Os líderes tribais tendem a ficar com até 30% do dinheiro pago para os contratos e nem sempre cumprem suas obrigações contratuais. Para garantir uma distribuição equitativa entre as tribos e a conclusão rápida dos projetos, as forças da coalizão optaram por celebrar contratos com não

Os líderes tribais tendem a ficar com até 30% do dinheiro pago para os contratos e nem sempre cumprem suas obrigações contratuais.

xeques, o que provoca conflitos tribais, já que os xeques lutam para manter poder e prestígio, principalmente dentro das suas próprias tribos.

Corrupção e concorrência. A corrupção no Oriente Médio é análoga à concorrência na nossa

sociedade; por isso, os iraquianos não veem necessariamente o que chamamos de “corrupção” como uma indicação de falta de caráter.¹ No Iraque, a corrupção é a norma, e o método com o qual os líderes garantem seu poder. Os líderes tribais usam a força para manter suas posições sobre os que governam. Recorrem a subornos e tratamento preferencial conforme sobem na cadeia hierárquica ou se tornam hostis frente a um oponente de nível inferior. Quando as forças da coalizão celebram contratos diretamente com membros inferiores das tribos, os xeques reagem rapidamente para pôr fim a qualquer desafio à sua autoridade.

A coalizão deve lidar com cautela com os líderes tribais e xeques e avaliar cuidadosamente com quem celebra contratos para evitar qualquer transtorno no equilíbrio de poder tribal. Os xeques consideram os subornos e outros favores como sendo parte do custo de conduzir negócios. Esse custo dos negócios traduz-se no comportamento patriarcal de um xeque para com a sua tribo. Essa aparente corrupção é um desafio para os ocidentais que trabalham em posições de contratação. A concorrência é a base dos Regulamentos Federais de Aquisições (*Federal Acquisition Regulation*).² O Ocidente se acostumou a uma economia de mercado livre justa e supostamente transparente. Os agentes de contratação que veem os xeques como pessoas corruptas prefeririam lidar com a abordagem mais direta de um não xeque. Contudo, com

A Al-Qaeda no Iraque mais tarde impôs regras rígidas de comportamento “islâmicas” às tribos. Pouco depois, a aliança dos xeques com a AQI desintegrou-se...

frequência, nas culturas tribais, a pessoa mais franca e transparente envolvida diretamente com a coalizão é uma pessoa com menos poder e menos influência na sua comunidade. Os xeques, que geralmente trazem com eles alguns

companheiros da tribo quando se reúnem com as forças de coalizão, consideram uma pessoa dessas como um oportunista traidor que está prejudicando a estrutura local de poder.

[Os xeques]... sentem também que têm direito de controlar os contratos concedidos a membros das suas tribos. Controlar esses recursos garante a wasl do xeque e lhe confere poder...

Contratação para reconciliação no sul de Bagdá. Em 2007, um comandante de uma força-tarefa americana obteve uma carta que criticava um dos seus contratados iraquianos da reconciliação — um primo de um proeminente xeque sunita na região — por “corrupção e conspiração” contra os sunitas. Evidentemente, a tribo da pessoa contratada escreveu essa carta em retaliação pelas atividades econômicas de reconciliação concedidas ao primo. As forças da coalizão receberam também um aviso sobre a segurança local que pode ter sido a reação do primo menos importante à carta. Independentemente de quem fez o quê, o fato é que as forças da coalizão, contando com a estabilidade “negociada”, viram-se perigosamente envolvidas em uma briga de família. As tensões entre as tribos iriam agora testar a eficácia do novo programa de segurança local destinado a reduzir a violência.

Um programa de voluntários de segurança iraquiano, inspirado nos Filhos do Iraque em Al Anbar, é um acordo entre as forças da coalizão e os sunitas locais para retirar à força a Al-Qaeda no Iraque (*Al-Qaeda in Iraq — AQI*) das áreas tribais sunitas e, em seguida, evitar uma futura infiltração de insurgentes por meio do estabelecimento de milícias locais em postos de controle selecionados e da realização de patrulhas embarcadas. A criação de um programa de voluntários, inicialmente financiado pelas forças da coalizão, teve sucesso imediato e os ataques contra os soldados diminuíram significativamente nas áreas em que esses acordos foram feitos.

No entanto, uma vez que a segurança foi estabelecida para manter o inimigo externo fora do sul de Bagdá, surgiu uma disputa inesperada entre as tribos, que teve início quando a BCT decidiu pagar diretamente o primo do xeque como comandante do grupo de voluntários de segurança. Antes disso, o xeque era o principal contratado para os postos de controle e responsável por pagar seu primo como supervisor deles. O sucesso do primo em obter um bom contrato, aliado aos seus projetos de fortalecer e apoiar os xiitas locais — uma meta da reconciliação — ameaçava a autoridade do xeque. Conforme esse primo inferior do xeque, agora chamado de “oponente”, aproveitava ao máximo o seu relacionamento com as forças de coalizão, os líderes da sua tribo se tornavam mais hostis a ele.

Ameaça aos xeques. Os líderes tribais protegem as bases do seu poder conforme manifestado pela influência (“*wastah*”) e reputação (“*wasl*”). Embora já explorem as recompensas financeiras de um programa de segurança lucrativo, vários xeques sentem também que têm o direito de controlar os contratos concedidos a membros das suas tribos. Controlar esses recursos garante a *wasl* do xeque e

lhe confere poder; os xeques mantêm seu domínio aproveitando-se da sua *wastah* para diminuir a ameaça de um oponente.

Ameaça às forças da coalizão. Os xeques chegam a recorrer à força para proteger seu poder. Com o apoio das forças da coalizão, eliminaram efetivamente a AQI em Bagdá depois que perceberam que a ideologia islâmica na verdade desvalorizava o poder tribal. A carta de retaliação afirmava que qualquer pessoa que se opusesse ao oponente ou trabalhasse contra ele “seria alvo dos americanos por trabalhar com a AQI”. Isso insinua que o oponente recebe proteção dos americanos enquanto comete suas “más ações”. Não há dúvida de que os autores evitam abertamente culpar os americanos por causa de um relacionamento patrão-cliente; em vez disso, condenam paradoxalmente o oponente por ter conquistado o apoio das forças da coalizão. Uma afirmação dessas merece ser examinada.

Alianças negociadas. *Eles [os árabes] estão sempre prontos para adular os poderosos: dóceis como cordeiros quando estão diante de um poder armado.*³

— Andrew J. A. Mango



O “modeef” ou “refúgio” dos xeques: líderes tribais e fazendeiros locais se reúnem com forças da coalizão para discutir planos de um contrato para restaurar a produção agrícola na área, novembro de 2007.

Embora os xeques gostem da companhia dos americanos, chamando-os, muitas vezes, de novos membros das suas tribos, os dois lados eram grandes inimigos até pouco antes de terem feito essa nova “amizade”. Como Saddam dava poder a esses xeques em troca da sua lealdade, a invasão

Os xeques... querem permanecer nas suas regiões, onde as pessoas reconhecem, valorizam e defendem a sua autoridade. Perturbações nas relações de poder são um desafio para a meta de reconciliação liderada pelos Estados Unidos.

do Iraque de Saddam pelos Estados Unidos foi inicialmente vista como um ato de agressão contra as tribos. Os sunitas também se preocupam que os xiitas, que consideram como pró-Irã, possam controlar seu governo. Pouco depois da invasão, as tribos sunitas pediram o apoio armado da AQI, uma decisão que se mostraria fatal.

A Al-Qaeda no Iraque mais tarde impôs regras rígidas de comportamento “islâmicas” às tribos. Pouco depois, a aliança dos xeques com a AQI desintegrou-se, depois que várias pessoas que se opunham à hegemonia do fundamentalismo islâmico foram assassinadas. Os xeques buscaram o apoio das forças da coalizão porque os objetivos da AQI destruiriam o modo de vida tribal, incluindo o poder dos xeques. Um xeque de Al-Jabour mostrou fotos de parentes decapitados cujas cabeças tinham sido colocadas cerimoniosamente nos troncos por assassinos da AQI. Mostrou as fotos como prova contra a AQI. Por causa dessas táticas de terror, a reconciliação com os sunitas no Iraque continuou se disseminando nos territórios governados pelos xeques.

O significado de “reconciliação” nos territórios governados pelos xeques no Iraque é diferente do que os militares americanos entendem por

esse termo. Os xeques são poderosos nas terras que governam. Um xeque do sul de Bagdá sentiu-se honrado protegendo os fazendeiros locais que o acompanhavam a uma conferência de reconciliação em Al Anbar; mas se chateou quando a Polícia Nacional do Iraque, desconhecendo seu status local, assumiu o controle como “protetora” depois que eles chegaram. Os xeques e os membros da tribo querem permanecer nas suas regiões, onde as pessoas reconhecem, valorizam e defendem a sua autoridade. Perturbações nas relações de poder são um desafio para a meta de reconciliação liderada pelos Estados Unidos de integrar os voluntários de segurança iraquianos às forças iraquianas regulares. Os voluntários temem ficar longe da proteção do seu xeque, ao passo que os xeques hesitam em perder o apoio armado dos membros da tribo nos quais tradicionalmente confiaram. Contudo, os xeques poderão pedir aos membros da sua tribo que se unam às forças iraquianas depois que os sunitas conquistarem influência política no seu novo governo.

Reciprocidade na Reconciliação

O que os xeques querem em troca de oferecer cooperação total às forças da coalizão? Os xeques querem manter o poder e a honra acima de tudo e querem continuar governando em um ambiente estável e próspero. De pé, do lado de fora do seu refúgio, ou “*modeef*”, um eminente xeque observou sua terra estéril lembrando-se de quando sua propriedade era uma fazenda bem cultivada. Enumerou todos os legumes, frutas e flores que um dia cresceram no seu terreno enquanto seus olhos percorriam a área dentro do seu campo de visão. Culpou a coalizão por secar os canais ao construir estradas sobre eles. Apesar de os árabes não se esquecerem das injustiças, o perdão é possível mediante a compensação, ou *fasl*. O xeque observou: “A maioria das pessoas aqui são simples e só querem cultivar a terra”. Nesse contexto, o xeque quer o contrato para limpar os canais para que a água possa fluir até as fazendas — o acordo de “*fasl*”. Receber esse contrato e melhorar a qualidade de vida do seu povo permitiria que o xeque validasse sua *wasl* demonstrando sua *wastah* com a coalizão. O xeque veria a concessão do contrato a outra pessoa como uma humilhação.

Quando os xeques negociam com a coalizão, mostram como uma trégua — destinada a restaurar a honra — é tradicionalmente feita entre as tribos. Os xeques estão, de fato, interessados em estabilizar o Iraque e esperam uma compensação por todas as perdas sofridas com a guerra, incluindo a perda do poder. Querem ser venerados como “verdadeiros xeques” e exercer suas funções do modo como estão acostumados a fazer.

O que define um “xeque”. O legado de um xeque, conforme definido por aqueles que entrevistei no campo, depende de onde ele mora, de como se tornou xeque, de quanto respeito tem do seu povo e de sua confiabilidade e determinação. Um xeque disse: “A nossa área tem xeques verdadeiros porque vivemos em aldeias, não em cidades. Quando eu era jovem, meu pai me levou para conhecer todos os xeques verdadeiros. Meu pai me falou sobre eles e me ensinou como ser um verdadeiro xeque. Vários xeques, principalmente xiitas, não são xeques de verdade; Jaish A-Mahdi (JAM) lhes dá dinheiro e então eles dizem que são xeques”.

Confidencialmente, os xeques frequentemente enfatizam as desvantagens de negociar com os que não são xeques. Um xeque explicou: “Estou lhe dizendo isso para que saiba com quem está lidando — os xeques verdadeiros e os não verdadeiros. Eles não honram os convites que lhes fazemos porque nem sempre aparecem. Não podem controlar seu povo do jeito que nós podemos”. Acrescentou: “Prefiro me reunir

apenas com xeques. Não posso me reunir com não xeques; isso não é bom para nós”. Os xeques pedem que a coalizão reconheça sua posição “nobre” mesmo quando se reúnem com os xeques “falsos”, fazendo uma concessão, durante as reuniões de reconciliação. Os xeques preferem lidar com os assuntos como sempre fizeram e por isso querem que as forças de coalizão os tratem dentro dos limites culturais tribais.

Cenário legal das tribos árabes. Referindo-se a um incidente envolvendo o desaparecimento de um xiita local, um xeque sunita elogiou as forças da coalizão por permitirem que os xeques tratassem do assunto de acordo com os costumes locais. “É melhor deixar que as tribos resolvam seus problemas”, comentou um xeque, que depois acrescentou: “Foi melhor que nos tenham deixado

***Mais cedo ou mais tarde,
os xeques tomam medidas
para salvar sua honra e lidar
com a situação da sua forma
habitual.***

fazer as buscas para descobrir a verdade”. Os iraquianos no regime de Saddam sempre foram tribais. Se alguém cometesse um crime, as forças de segurança de Saddam o colocavam na prisão,



Cortesia da autora

Reunião de reconciliação no distrito de Rashid, Bagdá: xeques sunitas e xiitas, governo, forças de segurança e líderes religiosos discutem um plano de reconciliação para o distrito unificado, 30 de outubro de 2007.

mas o governo sempre recorria à lei tribal na hora de fazer justiça. A tribo da vítima determinava o preço do sangue (*fasl*). “Essa é uma cultura do olho por olho, principalmente na minha área [rural]. Quando ocorrem conflitos com o pessoal local, os xeques se reúnem para discutir as coisas boas um sobre o outro.” “No entanto”, acrescentou rispidamente, “vários xeques nas suas reuniões de reconciliação não são verdadeiros. Conheço vários dos novos xeques xiitas; eram vendedores ambulantes que costumavam me vender cigarros e tomates... Tragam-nos um varredor de ruas e o transformem em um xeque e assinaremos um acordo de reconciliação com ele também.”

É necessário chegar a um equilíbrio entre os costumes das forças da coalizão e os das tribos iraquianas. Os xeques geralmente preferem resolver os problemas entre eles mesmos por meio do consenso e por um acordo informal “de cavalheiros”. O “preço do sangue” é uma indenização equivalente ao valor de um parente morto ou ofendido, ou de uma propriedade danificada. “Um acordo para resolver problemas no âmbito tribal é bom. Temos um modo inteligente e calmo de solucionar os nossos problemas. Há mais acontecendo nos bastidores com os xeques. Se vocês tivessem procurado os xeques no início, não teriam perdido tantos soldados”, observou um deles.

Ao contrário dos xeques “falsos”, um verdadeiro xeque influencia a forma como seu povo sente as ameaças percebidas e reage a elas. Um xeque comentou: “os americanos não entendem uma coisa: todas as pessoas respeitam os xeques e o seguirão, não importa o que diga e onde more”. Os xeques do primo menos importante não podiam aceitar que seu oponente tivesse estabelecido com sucesso uma “*wastah*” com as forças da coalizão e uma “*wasl*” entre o povo local, uma oportunidade que obteve com a reconciliação.

A *wasl* do oponente colocada à prova. O oponente conseguiu ganhar influência fora da sua comunidade imediata, participando, muitas vezes, do Conselho do Distrito de Rashid, dominado pelos xiitas, mesmo quando a liderança do conselho hesitava em aceitar seis membros do conselho sunita Saydiyah eleitos democraticamente e localmente. Os xeques colocaram à prova a capacidade do oponente de manter seu novo status. O oponente disse com confiança: “Sou

um cara direto. Não ligo para o que as pessoas falam pelas minhas costas”. Entretanto, quando percebeu que sua *wasl*, ou reputação, estava em risco, disse: “Perder minha reputação é muito pior do que você perder um filho”. Durante uma entrevista anterior, o xeque do oponente havia dito que o primo não era confiável e era ganancioso — críticas semelhantes às que foram feitas na carta obtida pelo comandante da força-tarefa. O xeque aparentemente iniciou uma campanha de difamação para destruir a reputação do oponente entre seu povo, o que no final colocou o oponente e as forças de coalizão em risco. O oponente foi assassinado em julho de 2008.

O Poder e os Desafios ao Poder

O estudo de caso do sul de Bagdá é um exemplo das complexas relações em uma sociedade tribal e dos efeitos adversos de um contrato de reconciliação bem-intencionado. A BCT escolheu negociar com o oponente diretamente porque ele ofereceu um sucesso imediato de reconciliação. Do ponto de vista ocidental, o oponente era proativo, baseava-se em fatos e era transparente quando comparado com as formas misteriosas dos xeques. No entanto, o oponente não tinha o poder tribal ou a aprovação que eles tinham. Mais cedo ou mais tarde, os xeques tomam medidas para salvar sua honra e lidar com a situação da sua forma habitual. É aí que começa a violência entre as tribos.

Não se devem interpretar os comportamentos dos iraquianos com base na aparência. A sociedade foi sempre baseada na relação entre o poder e os desafios ao poder, em que os xeques e seus subordinados fazem esquemas hábeis para ganhar mais poder e prestígio por meio da adulação, conspiração e mudança de alianças. É fundamental manter o apoio dos xeques e lidar diretamente com eles. Quando ocorre um conflito, os líderes tribais tentam primeiro resolver o problema cara a cara para encontrar uma solução sensata.⁴ Se isso falhar, recorrem à violência ou à demonstração de força. Os xeques esperam que qualquer humilhação que possam sofrer seja diretamente resolvida pelo ofensor. No sul de Bagdá, a maior ofensa foi conceder a um primo menos importante um contrato que excluía o xeque. O assassinato do oponente foi investigado, mas até agora não foi solucionado.

Contratação Local e Efeitos Estratégicos

Dada a natureza volátil e politicamente intensa da maioria das operações de estabilidade, ações individuais e de unidades pequenas podem ter consequências desproporcionais para o nível de comando. Em alguns casos, as operações táticas e as ações individuais podem ter efeitos estratégicos.⁵ No nível tático no Iraque, boas decisões de contratação ajudam a garantir a segurança ao oferecer uma distribuição equitativa de contratos entre os líderes tribais, como feito por um comandante com bom tino comercial que trabalhou no sul de Bagdá. Entretanto, uma decisão ruim de contratação dificulta a estabilidade no nível microtribal. Para garantir que todos os contratos sejam concedidos e implementados com sucesso — e que a segurança geral seja mantida — o recém-criado e provisório Comando de Contratação do Exército, que supervisiona o Comando Expedicionário de Contratação, poderia replicar o processo usado pela comunidade de aquisição de defesa americana, dando assim o exemplo de justiça e transparência da nossa própria política de contratação para os iraquianos enquanto fazemos a transição da governança e da segurança para eles.

Uma possibilidade seria criar um marco de contratação que usasse um xeque como “principal contratado” ou “principal integrador de sistema”, no qual as obrigações do contrato de reconciliação seriam cumpridas com base na *wasl* de um xeque. Uma pessoa que não fosse xeque poderia ser escolhida como subcontratada do xeque, mas essa decisão seria baseada em uma cláusula de “igualdade de oportunidades” para garantir o acesso não discriminatório a todos os iraquianos, incluindo xiitas. Uma porcentagem máxima dos contratos, conforme acordado pelos xeques e pelos Estados Unidos, poderia ser autorizada para os participantes. Nesse caso, o custo da condução dos negócios, para os xeques, seria o equivalente aos gastos indiretos calculados aplicados pelo principal contratado para a “gestão do programa”.

Um plano de aquisição permitiria que se considerassem xeques concorrentes ou que se chegasse a uma concessão equilibrada de contratos. Os comandantes operacionais e seus especialistas em contratos poderiam revisar esse

plano para definir as melhores práticas para se atingir o objetivo de reconciliação. Um oficial de contratação iraquiano eleito, oriundo de um conselho de bairro ou de um conselho tribal, poderia trabalhar junto com os xeques e com as forças da coalizão para garantir a imparcialidade e a transparência dos procedimentos de contratação.

Conclusão

A reconciliação é uma hóspede do xeque. O desafio para a coalizão é entrar na tenda certa. Se os gregos tivessem de impor uma linha de raciocínio aos romanos, diriam que o entendimento sociocultural é o ingrediente fundamental para reconciliar e reparar o Iraque devastado pela guerra. Independentemente de uma unidade militar contar ou não com especialistas culturais, os comandantes podem atentar para as palavras dos xeques porque eles nos ensinam como a cultura tribal árabe sobrevive desde o início da civilização.**MR**

REFERÊNCIAS

1. PRYCE-JONES, David. *The Closed Circle: An Interpretation of the Arabs* (New York: Harper & Row, 1989).
2. Acessado em <<http://www.arnet.gov/far/>>.
3. MANGO, Andrew J. A. “Turkey and the Middle East”, *The Political Quarterly* 28, N.º 2, 149, abril de 1957.
4. De pé, perto do seu palácio que foi atingido durante o ataque aéreo americano de 1986, o coronel Muammar Gaddafi falou com Curt Weldon, republicano da Pensilvânia que liderou a primeira delegação bipartidária do Congresso para a Líbia em 2004, “Estou muito feliz em vê-lo. Por que o seu país demorou tanto para falar comigo? Vocês (EUA) deviam ter falado comigo antes. Se discordassem de mim, então poderiam ter me bombardeado”.
5. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2001), 9-53.

~~~Agradecimentos~~~

Sou profundamente grata pelo apoio que recebi durante minha pesquisa de campo dos comandantes e soldados das seguintes unidades:

*1º Batalhão/18º Regimento de Infantaria
“Vanguards”*

*1º Batalhão/18º Regimento de Infantaria
“Black Lions”*

2º Batalhão/2º Regimento Stryker “Cougars”

*4º Batalhão/1ª Brigada do Batalhão de
Tropas Especiais “Wolverines”*

*4º Batalhão/64º Regimento Blindado
“Tuskers”*

Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados Perante o Extremismo Islâmico

Major Erik A. Claessen Jr., Forças Armadas da Bélgica

DE ACORDO COM o Manual de Campanha *FM 3.0, Operations* (Operações), “*Poder terrestre é a capacidade de ganhar, manter e explorar o controle sobre terras, recursos e pessoas — mediante ameaças, força ou ocupação*”.¹ Quando, após uma vitória convencional, o Exército precisa controlar um povo durante uma ocupação, é útil considerar como e por que o regime do inimigo despossado conseguiu controlar a população em primeiro lugar. Essa pergunta é particularmente importante nos países muçulmanos, nos quais as organizações militantes islâmicas são, muitas vezes, o principal desafio para o governo. Conflitos recentes levaram à conscientização de que a democracia não é “um tipo de condição padrão para a qual as sociedades retornam” depois de uma vitória militar sobre um regime opressor.² A parte que venceu o combate convencional parece, ao contrário, herdar o problema do governo derrubado de controlar as organizações militantes islâmicas. Vários governos muçulmanos têm mais de 50 anos de experiência em lidar com essa ameaça e vale a pena estudar seus métodos. Os ocidentais podem aprender bastante analisando como um governo árabe moderado lida com esse problema.

Este artigo aborda de forma sucinta os seguintes temas:

- As duas principais escolas de pensamento islâmicas referentes à atitude de uma pessoa em relação ao seu governante.
- Como as organizações militantes islâmicas aplicam os ensinamentos das escolas de pensamento mais extremistas para desafiar governos muçulmanos ou forças de ocupação estrangeiras.
- Como os governos muçulmanos lidam com esse desafio.



O credo básico islâmico (shahadah) escrito em uma placa na Grande Mesquita de Xi'an, China.

- O que acontece quando uma vitória militar convencional inutiliza esses mecanismos para lidar com o desafio.
- As principais implicações das operações de estabilização destinadas a controlar os extremistas.

Para os fins deste artigo, organizações militantes islâmicas são grupos que conjugam o proselitismo, o fornecimento de serviços sociais e o ativismo político (violento e não violento) para tentar estabelecer um governo baseado na lei islâmica ou *sharia*. Exemplos são as Irmandades Muçulmanas do Egito e da Jordânia (doravante também denominadas *Ikhwan*), o Hamas, o Hezbollah e o movimento al-Sadr II do Iraque. Essas organizações são insurgências porque veem o uso da violência e da subversão como métodos para atingir suas metas políticas.³

A Causa Islâmica

Governos e regimes são capazes de controlar a população no seu território. Em contrapartida,

O major Erik A. Claessen Jr., das Forças Armadas da Bélgica, é coordenador do programa de Engenharia e Equipamentos de Suporte no Estado-Maior Conjunto da Bélgica. Tem mestrado pela Academia Real Militar da Bélgica e é formado

pela Escola de Comando e Estado-Maior dos Estados Unidos, onde obteve mestrado em Ciências e Artes Militares. O major Claessen serviu em várias posições de comando e Estado-Maior na Bélgica e na Croácia.

os insurgentes exigem uma causa unificadora, compreensível por todos, para influenciar as pessoas. Galula enfatiza a importância da causa ao afirmar: “A primeira necessidade básica de um insurgente que deseja algo além de apenas causar problemas é ter uma causa que seja atraente”.⁴ Para os maoístas, essa causa foi “terra para os lavradores”.⁵ Para os islâmicos, a causa é “o Islã é a solução”.⁶ Para entender seu alcance e suas implicações, é preciso rever as opiniões dos

Ghazali argumenta que “a tirania de um sultão durante cem anos causa menos danos que um ano de tirania exercida pelos súditos uns contra os outros”.

principais estudiosos muçulmanos sobre duas questões. A primeira é o relacionamento entre uma pessoa muçulmana e um governante despótico. A segunda é a defesa do Islã contra inimigos internos e externos.

Em essência, os ensinamentos de Al-Ghazali e Ibn Taymiyya, dois filósofos medievais, dominam esse debate. O primeiro viveu em uma época de confrontos violentos entre líderes muçulmanos em busca do poder temporal.⁷ Sua principal preocupação era dar um fim à guerra civil entre os muçulmanos. A visão de Taymiyya era completamente diferente.⁸ Considerava que o próprio Islã estava ameaçado pelas invasões mongóis no Oriente e pelas Cruzadas no Ocidente. Quando criança, o próprio Ibn Taymiyya “foi forçado a fugir de Harran e ir para Damasco para escapar das invasões dos mongóis”.⁹ Por isso, concentrou-se em preservar a pureza islâmica diante das ameaças internas e externas.

Al-Ghazali afirma que a obrigação de evitar o caos (*fitna*) na comunidade islâmica é maior que as preocupações com os direitos individuais. “A ordem política é necessária porque, por definição, não é possível ter justiça alguma em períodos de anarquia ou caos.”¹⁰ Portanto, se seu governante é um muçulmano, os súditos devem obedecer,

por pior que ele possa ser. Ghazali argumenta que “a tirania de um sultão durante cem anos causa menos danos que um ano de tirania exercida pelos súditos uns contra os outros”¹¹. O *Jihad*, defesa do Islã contra um inimigo externo, é uma obrigação coletiva organizada pelo governante. O problema de defender o Islã contra inimigos internos não existe para Ghazali porque os súditos não devem julgar a devoção do seu próprio governante.

Taymiyya, por sua vez, considera as ameaças externas como produto da desunião no mundo islâmico. Por isso, a resistência aos invasores começa pelo fortalecimento da fé mediante uma volta à ortodoxia e à pureza ritual.¹² A obrigação do estudioso islâmico é ordenar o que é bom e proibir o que é mau.¹³ Na prática, isso assume a forma de educação e pregação (*da’wa*). A obrigação do governante é implementar políticas inspiradas pela lei islâmica. De acordo com Taymiyya, o objetivo de quem estava no poder “era a Lei Justa”¹⁴ ou *Siyassa shari’yya*.¹⁵ Para atingi-lo, é necessário que haja uma opinião pública forte que seja capaz de pressionar o governante para fortalecer o caráter islâmico das instituições. Taymiyya lamentava que “por um lado, os governantes pensem que possam atingir fins materiais por meio da força, ambição e interesse próprio e, por outro lado, as pessoas religiosas pensem que possam atingir fins espirituais por meio da devoção apenas”¹⁶. A solução de Taymiyya era “o meio-termo feliz” ou *Wasat*, o que significa que os súditos devem respeitar seu governante e que os governantes devem permitir e aceitar a pressão pública justificada.¹⁷

Quanto ao *jihad*, o problema enfrentado por Taymiyya foi o de conceituar a resistência aos conquistadores mongóis que se converteram ao



Uma bandeira islâmica, conhecida como “Bandeira do Islã” (Alam al-Islam) ou “Bandeira de Shahada” (Alam al-Shahada) com o primeiro Kalimah, a Shahada, amplamente utilizada pelos muçulmanos.

Islã, mas mantiveram sua cultura e seus hábitos. Ele estabeleceu inevitavelmente uma distinção entre bons e maus governantes muçulmanos, abrindo assim uma Caixa de Pandora. “Ibn Taymiyya sugeriu que um governante (ou pessoa) que não aplicasse a sharia (ou vivesse de acordo com ela) era na verdade um infiel, apóstata, ou *kafir*.”¹⁸ Esse era um conceito novo. “Antes de Ibn Taymiyya, os critérios para determinar se um governante (ou pessoa) era um muçulmano tinham sido sempre considerar se ele professava a *shahada*.”¹⁹ Taymiyya afirma que “aquele que abandona a Lei do Islã deve ser combatido mesmo que tenha antes pronunciado as duas fórmulas da Fé”.²⁰ Dentro desse raciocínio, o jihad é acima de tudo a proteção da identidade islâmica contra dois tipos de inimigos: os não crentes ou cruzados e os apóstatas ou *kuffar*.²¹

O Renascimento de Taymiyya

O colonialismo europeu do século XIX reavivou o interesse pelos ensinamentos de

Taymiyya. As condições coloniais pareciam ser semelhantes às que existiam na época de Taymiyya: invasores cristãos abolindo o califado, dividindo o mundo muçulmano em pedaços arbitrários de território e instalando governantes fantoches que promoviam o estilo de vida e a cultura ocidental apesar de serem muçulmanos.²² Assim, os líderes islâmicos, como o egípcio Al-Banna, começaram a aplicar a ideologia de Taymiyya como uma forma de resistir ao domínio colonial.²³ Certo de que “quando os povos tiverem sido islamizados, surgirá uma verdadeira nação muçulmana”, Al-Banna começou sua pregação (da’wa).²⁴ Por ser ele mesmo um homem de ação, procurou uma ideologia que desse ao seu movimento, a Irmandade Muçulmana (*Al-Ikhwān al-Muslimoon*), uma sólida base teórica. A publicação, em 1948, de *Justiça Social e Islã* atraiu a atenção da Ikhwan.²⁵ Seu autor, Saïd Qutb, “tornou-se rapidamente seu principal ideólogo e parte integrante da sua estratégia ativista social”²⁶. Para entender a importância



Uma multidão revoltada se reúne em torno da sede em chamas da Irmandade Muçulmana no Cairo, Egito, depois de a terem incendiado em retaliação à tentativa de assassinato do presidente Gamal Abdel Nasser, em 27 de outubro de 1954. Um membro da irmandade fundamentalista islâmica disparou oito vezes contra o primeiro-ministro quando ele discursava em Alexandria.



Foto da AFP

Saïd Qutb, teórico da Irmandade de Muçulmanos do Egito, bebe um copo d'água por trás das grades, no Cairo. Ele foi executado em 29 de agosto de 1966.

disso, deve-se entender que “o problema da justiça social está na base dos movimentos militantes muçulmanos”²⁷. Naquela época, Qutb era ainda relativamente moderado. Tinha em mente uma “reforma cooperativa e de longo prazo” baseada em dois pilares, pregação (da’wa) e legislação (tashrii’), como “métodos gêmeos fundamentais do Islã em direção a todas as suas metas”.^{28, 29} Sua teoria forneceu uma alternativa abrangente para duas ideologias ocidentais: comunismo e capitalismo, e coerente com a mensagem de que o Islã era a solução para tudo.

Da’wa, Tashrii’ e Jihad

Sob a dura repressão do presidente Nasser, Qutb radicalizou-se drasticamente. “O sofrimento na prisão e os terríveis anos de tortura por ele sofridos nos campos de Nasser são decisivos para entender o pensamento de Qutb.”³⁰ Em seu livro *Os Marcos*, escrito na prisão, ele reuniu os mais extremos pontos de vista de Taymiyya e criou uma estratégia baseada em da’wa e jihad.³¹ Chegou a desenvolver a lógica de Taymiyya acrescentando a prática do taqfir: qualificando os regimes que não introduziram a sharia como kafir e convocando

uma resistência armada e ativa (como jihad) contra tal regime como uma obrigação individual e não coletiva.

A evolução de Qutb mostra que, dentro da escola de pensamento de Taymiyya, existem várias opiniões sobre o tipo de pressão que se pode exercer contra um governante e a medida de precaução que se deve tomar para evitar o caos ou fitna. Essa pressão vai desde a crítica nos sermões de sexta-feira até ataques suicidas. A história recente mostra que as organizações islâmicas podem oscilar entre radicalismo e moderação, entre jihad e tashrii’. Entretanto, o que permanece constante é da’wa. Da’wa permite que um movimento islâmico consiga o apoio popular, que é vital para qualquer insurgência. Se um movimento ganha o monopólio sobre da’wa em um país ou região muçulmana, o sucesso é apenas uma questão de tempo e perseverança (*sabr*). Em contrapartida, o tipo de pressão que uma organização militante islâmica exerce sobre um governante ou ocupante estrangeiro é variável. Pode ir de tashrii’ ao jihad ou situar-se em qualquer ponto entre os dois extremos. Pode ser interrompida por cessar-fogos (*tahdi’ah*) e tréguas (*hudna*). Os islâmicos chegam a combinar a participação no governo com uma insurgência contra ele.³² Ou seja, essas organizações são intransigentes em termos de princípios, mas extremamente pragmáticas e flexíveis em termos da sua execução.

Capacidades Essenciais

Aplicando-se a ideologia de Taymiyya, três capacidades fundamentais permitem que as organizações militantes islâmicas desafiem governos muçulmanos ou forças de ocupação estrangeiras. A primeira, e mais importante, é a capacidade de obter apoio popular e adesão ao ideal islâmico mediante atividades de da’wa. Seu “sucesso se origina da sua capacidade de reunir, em torno do seu programa, vários grupos sociais por meio de uma campanha de proselitismo, acompanhada de intensa atividade de caridade, centrada em clínicas, oficinas e escolas, instaladas perto de mesquitas e controladas pela organização”.³³

Isso só é possível porque alguns governos ou forças de ocupação estrangeiras não fornecem serviços essenciais à população, deixando uma lacuna para os islâmicos. “Movimentos islâmicos parecem ser as únicas organizações que podem

se opor ao estabelecimento do Estado e que têm o poder de mudar o *status quo* em benefício dos desfavorecidos. Os serviços sociais que oferecem indicam que eles já conseguiram fornecer o que essas pessoas querem e o que o Estado é incapaz de fornecer.”³⁴

Organizações militantes islâmicas têm geralmente mais capacidade de oferecer esses

Organizações militantes islâmicas têm geralmente mais capacidade de oferecer... serviços essenciais que o governo...

serviços essenciais do que o Estado por causa de uma segunda capacidade fundamental: levantamento de fundos em âmbito mundial, lícita e ilícitamente. Em 1961, a teoria de Baqer Al-Sadr sobre a economia islâmica, *Iqtisaduna*,³⁵ estabeleceu a base do sistema bancário islâmico.³⁶ Os negócios bancários islâmicos expandiram-se rapidamente depois da Guerra de Yom Kippur de 1973 e da subsequente crise do petróleo que triplicou o seu preço. Cidadãos ricos da Arábia Saudita e dos Estados do Golfo colocaram seus petrodólares em fundos de investimento e contas bancárias islâmicas. Os principais conceitos islâmicos são a proibição da usura e a obrigação de compartilhar a riqueza com os necessitados (*zakat*).³⁷ Os bancos islâmicos respeitam isso colocando uma porcentagem do lucro gerado em programas sociais. Organizações militantes islâmicas podem usar essa riqueza porque suas atividades de *da'wa* e sua infraestrutura social as qualificam para receber *zakat*. Com a expansão do sistema bancário islâmico e o crescimento da sua infraestrutura de captação de verbas, as organizações militantes ganharam uma vantagem competitiva em relação aos movimentos seculares de resistência. “No decorrer da década de 80, a Ikhwan palestina havia se tornado uma causa tão popular que grande parte dos recursos captados pelas organizações não-governamentais do Kwait para a Palestina foi canalizada pelas

organizações de caridade estabelecidas por elas.”³⁸ A captação de recursos em âmbito mundial é um foco específico dos militantes islâmicos porque permite que colem dinheiro sem diminuir a renda dos seus membros. A maioria das insurgências recorre a taxas revolucionárias, crime organizado, sequestros ou tráfico de drogas para gerar recursos, e isso afasta pelo menos parte da população e a comunidade internacional da sua causa. Em contrapartida, o levantamento de fundos das organizações militantes islâmicas na verdade permite que elas *umentem* a riqueza dos seus membros por meio da prestação de serviços essenciais e apoio social.

A terceira capacidade fundamental é a capacidade de pressionar um governante ou força de ocupação. Isso inclui a capacidade de variar a intensidade e a natureza da pressão de acordo com as circunstâncias políticas e militares. Pode ser meramente política (*tashrii'*) ou incluir o uso da violência (*jihad*). Ao empregar o *jihad*, as organizações militantes intensificam a violência durante momentos políticos cruciais ou a interrompem oferecendo tréguas (*hudna*) ou cessar-fogos (*tahdi'ah*) para conseguir concessões políticas. O Hamas declarou cessar-fogos unilateralmente em 2002, 2005 e 2006, apenas para violá-los algumas semanas ou meses depois.³⁹ O que importa aqui é que as organizações podem ajustar o nível de pressão que exercem sem prejudicar sua infraestrutura financeira ou organizacional e sem diminuir a credibilidade dos seus ideais. Essa capacidade significa que é sempre possível inserir a militância islâmica no processo político regular. Um resultado deplorável é que essas organizações podem sempre recorrer à violência.

O Dilema do Governante

Essas capacidades permitem que as organizações militantes islâmicas coloquem os governos e as forças de ocupação estrangeiras em um dilema. Por um lado, o governo ou força de ocupação não podem eliminar a ameaça islâmica sem atacar sua infraestrutura de *da'wa*. Por outro, não podem atacar a infraestrutura de *da'wa* sem se arriscarem a causar um distúrbio social e uma revolta popular. Os governos muçulmanos aprenderam a duras penas que a única coisa que funciona nesses casos é ter um controle firme da infraestrutura islâmica de *da'wa* sem destruí-la.

Como a variação do nível da violência faz parte da estratégia dos islâmicos, indicadores baseados no número de incidentes violentos são inúteis para avaliar o progresso na luta contra eles. Desde que os islâmicos mantenham o monopólio da da'wa e consigam captar os recursos necessários para financiá-la, podem continuar alterando como quiserem a pressão entre tashrii' e jihad. Ao longo de décadas, os governos relativamente moderados do Egito e da Jordânia criaram um delicado aparato social, político, jurídico, militar e de segurança pública para manter as organizações militantes islâmicas sob controle. Conceitualmente, ele assume a forma de várias medidas de controle da população que se fortalecem mutuamente e seu foco é a infraestrutura da da'wa, e não os agentes do jihad. As capacidades mais importantes do aparato são assimilar as organizações militantes islâmicas (parte delas), exigir o registro e licenciamento das suas atividades de da'wa, controlar a sua captação de recursos, fornecer monitoração constante dos seus quadros e intervir de forma decisiva quando sua vigilância detectar preparativos para uma campanha de jihad.

Como obter o apoio dos islâmicos. Os governos muçulmanos obtêm o apoio das organizações militantes islâmicas integrando parcialmente atividades de da'wa à organização social do Estado e permitindo uma crítica moderada às políticas do governo. A Jordânia é particularmente bem-sucedida nesse aspecto. “A Jordânia conteve a

Como a variação do nível da violência faz parte da estratégia dos islâmicos, indicadores... são inúteis...

ameaça da violenta militância islâmica recorrendo basicamente à quase totalmente assimilada Irmandade Muçulmana... A Irmandade... tornou-se um partido de oposição política pacífica que pode protestar contra as políticas do governo... mas aceita plenamente e acolhe o governo Hashemita.”⁴⁰ Em troca da sua lealdade, a Jordânia concedeu à Irmandade o controle do ministério da Educação e dos currículos escolares.⁴¹

As políticas egípcias a esse respeito foram mais ambivalentes. Sucessivos presidentes egípcios usaram estratégias de acomodação e de repressão. Entretanto, elas se mostraram eficazes no sentido de que depois de várias ondas de prisões em massa, algumas execuções e subsequentes gestos de reconciliação, “a Irmandade age dentro do sistema existente”⁴². O governo egípcio e a Ikhwan chegaram a um “entendimento” porque o primeiro se concentrou na estabilidade política no curto prazo e esta última aceitou uma evolução lenta, mas constante rumo a um governo islâmico. No Egito, “a Irmandade não exigiu um cronograma acelerado para a implementação da sharia desde que Mubarak continuasse dedicado a ela em princípio”⁴³. Essa citação ilustra que assimilar os islâmicos funciona quando eles acreditam que, com o tempo, poderão obter mais com a tashrii' do que com o jihad.

As “awqaf”. A base do sistema de caridade do mundo muçulmano é a *waqf* (plural: *awqaf*). As *awqaf* organizam a transferência de doações daqueles que as doam para aqueles que necessitam delas. A *waqf* é “a forma institucionalizada de doação para garantir um desenvolvimento sustentável”.⁴⁴ A primeira *waqf* foi fundada no Egito em 641; portanto, o conceito é quase tão antigo quanto o próprio Islã. “O objetivo era estabelecer instituições de forma independente e separada do Estado para impedir que fossem manipuladas pelos governantes e para oferecer uma vida melhor à população.”⁴⁵ Tendo isso em mente, não surpreende que, há séculos, os governos muçulmanos sujeitam as organizações de caridade a legislações rígidas e a um cuidadoso exame administrativo. O Egito criou seu primeiro ministério para controlar as *awqaf* em 736.⁴⁶ Na Jordânia moderna, o ministério das *Awqaf* nomeia e remunera os imãs.⁴⁷ Registra também organizações de caridade e emite licenças para atividades de caridade.⁴⁸ Ao pagar seus salários, o governo da Jordânia ganha uma vantagem sobre os imãs que, como consequência, são menos propensos a criticar o governo. O registro de organizações de caridade facilita sua supervisão e permite um controle dos fluxos de dinheiro que geram. Além disso, as pessoas ativas em organizações de caridade sabem muito bem que o governo “sabe onde elas moram”. Por isso, pensam duas vezes antes de se arriscarem

a ter qualquer envolvimento na organização ou financiamento de campanhas de jihad.

No Egito, existem regulamentos administrativos e leis semelhantes. São complementados por leis que regulam as eleições para instituições da sociedade civil, como sindicatos e associações de alunos.⁴⁹ A Ikhwan egípcia, proibida pelo presidente Nasser na década de 50, começou “buscando ter influência em outras instituições já existentes e mais gerais e jogando o jogo eleitoral”.⁵⁰ Mobilizando seus membros para eleições de associações e sindicatos, que tinham tradicionalmente um nível baixo de participação, conseguiram obter a maioria nos órgãos executivos das instituições. Depois que assume o controle, a Ikhwan usa essas organizações para atividades de da’wa. As leis visam a evitar isso exigindo um quórum de eleitores.

Restrições ao levantamento de fundos e às transferências de dinheiro são a terceira forma utilizada pelos governos muçulmanos para aumentar seu controle sobre os militantes islâmicos. A legislação egípcia obriga todas as organizações não-governamentais a transferir fundos via uma instituição financeira de economia mista.⁵¹ Além disso, permite apenas certas categorias de assistência estrangeira não-financeira. Essas categorias não incluem alimentos e medicamentos. Em 1972, o presidente Sadat criou o banco Nasser, que respeita os princípios bancários islâmicos. Ao coletar elas mesmas o zakat, por meio do banco Nasser, as autoridades egípcias visam a negá-lo às organizações islâmicas.⁵²

Vigilância e repressão. A vigilância permanente é a quarta forma de controlar as organizações militantes islâmicas. Um relatório afirma: “Os jordanianos são vigiados a tal ponto pelas forças de segurança que provavelmente não podem a essa altura fazer preparativos elaborados para um ataque coordenado”.⁵³ A forma como as autoridades jordanianas lidaram com as tentativas do Hamas de adquirir armas na Jordânia ilustra esse aspecto. Em 1991, “trabalhando clandestinamente a partir dos escritórios da Ikhwan jordaniana em Amã e com o conhecimento de apenas alguns principais líderes locais da Ikhwan, o Hamas criou um comitê para compras de armas... para adquiri-las e armazená-las até que as circunstâncias permitissem que fossem contrabandeadas

para a Palestina”.⁵⁴ Essas tentativas foram imediatamente descobertas e frustradas.

Quando serviços de segurança descobrem preparativos islâmicos para atos violentos, o governo geralmente ordena prisões em massa para destruir o braço militar da organização e paralisar temporariamente sua infraestrutura de da’wa. As forças militares e policiais do Egito fizeram pelo menos cinco campanhas de prisões em massa desde 1950. Como exemplo, “embora as negociações de Sadat com Israel... ‘tenham mudado o clima e a oposição da Irmandade a essa política tenha feito com que se tornassem alvo, junto com outros movimentos de oposição, da repressão de 1980-1981, o sucessor de Sadat, Hosni Mubarak, libertou membros da prisão em novembro de 1981 e permitiu à Sociedade um nível (oscilante) de espaço desde então”.⁵⁵ Esse exemplo mostra que, em geral, o governo não prende figuras importantes da da’wa por muito tempo, porque não lhe interessa prejudicar os serviços sociais. Trata-se apenas de uma forma de deixar claro quem está no poder. Como um relatório afirma, “assim a Sociedade existe em um limbo legal, uma vítima indefesa para a repressão, suas asas regularmente cortadas, mas nunca totalmente incapacitada”.⁵⁶ Entretanto, a repressão é o último recurso do governo, não seu instrumento principal. A principal função do aparato é deixar claro que a resistência armada é inútil e (a impressão de) cumplicidade com as facções do jihad coloca em risco a infraestrutura vital da da’wa.

A estratégia geral do governo é transformar as organizações militantes islâmicas em movimentos sociais de *Zakat-Tashrii*: entidades financiadas por contribuições de caridade de cunho religioso, que conjugam o proselitismo islâmico, a prestação de serviços sociais e a pressão política não violenta em um esforço para promover a governança com base na lei islâmica (sharia). Aplicando essa estratégia, os governos muçulmanos buscam beneficiar-se das características islâmicas positivas e ao mesmo tempo minimizar as negativas. A política alivia o governo da maior parte do fardo de organizar a educação, a saúde e a previdência social à custa de ceder ocasionalmente a pressões políticas. Contudo, é como ter um lobo como animal de estimação: é necessário conservar a rédea curta, realizar a supervisão constante e efetuar medidas consistentes de carinho e disciplina para manter a situação sob controle.

Situação Depois da Vitória Convencional

A Guerra dos Seis Dias é um exemplo do que acontece depois de uma vitória militar maciça que elimina um aparato que mantinha as organizações militantes islâmicas sob controle. Depois que a poeira assentou, em junho de 1967, as consequências para os Estados envolvidos no Oriente Médio ficaram bem definidas. Os governos árabes sofreram uma perda humilhante de credibilidade, e, a partir de então, a capacidade militar convencional de Israel inspirou respeito, admiração e medo. Em contrapartida, as consequências para os atores não-estatais, como as organizações militantes islâmicas, tornaram-se claras apenas duas décadas depois.

Tamimi afirma que “os islâmicos palestinos podem ser vistos como pioneiros na forma como transformaram seu discurso intelectual e ideológico em programas práticos, fornecendo serviços ao público por meio de instituições voluntárias. Essas oportunidades tinham sido negadas a seus irmãos em outras partes do mundo árabe durante décadas porque a maioria dos países árabes havia imposto restrições a qualquer forma de atividade não-governamental que vinculasse religião e educação ou que tivesse caráter voluntário e benéfico”.⁵⁷ Paradoxalmente, a vitória de Israel forneceu aos islâmicos oportunidades com as quais podiam apenas sonhar quando estavam sob o domínio do Egito ou da Jordânia. “A ironia foi que a situação mudou após a guerra de 1967 e a ocupação israelense. Israel decidiu reavivar determinados aspectos da lei otomana arcaica na sua administração dos assuntos dos povos árabes na Faixa de Gaza e Cisjordânia. Isso permitiu a criação de organizações não-governamentais ou voluntárias, como organizações educacionais ou de caridade e outras formas de instituições de serviço com fundos privados.”⁵⁸ Ao abolir leis egípcias rígidas, Israel se expôs a um grande risco. Um memorando escrito

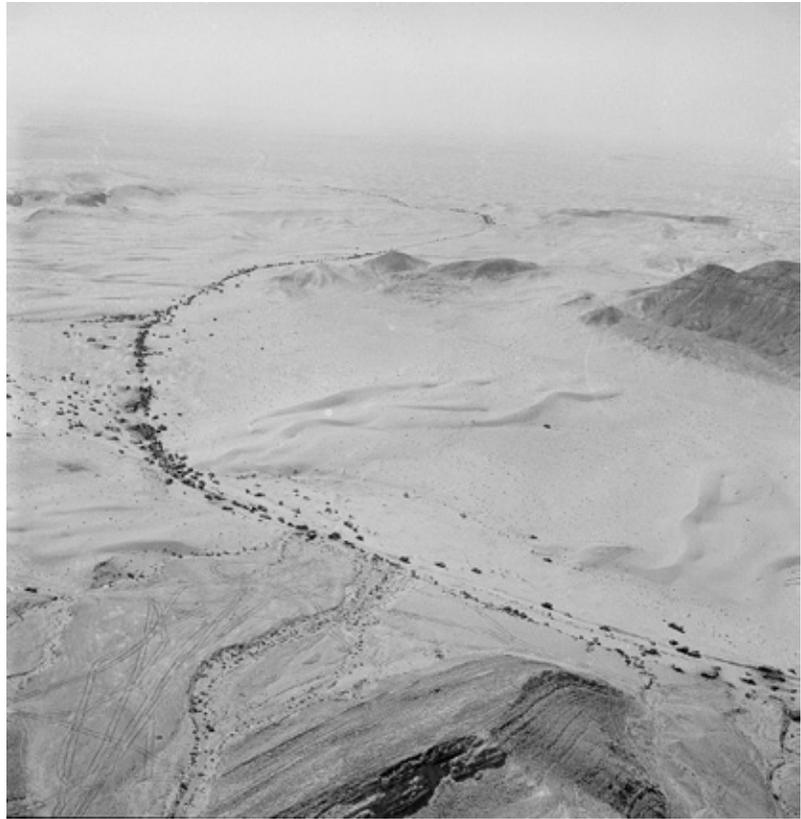


Foto da AP

A Passagem de Mitla, acesso estratégico para o Suez na região centro-oeste da Península do Sinai, está cheia de restos de equipamentos egípcios. Tropas israelenses mataram entre 7.000 e 10.000 egípcios e destruíram ou capturaram 700 carros de combate em Sinai em junho de 1967.

pelo Gabinete Político do Hamas explica como o movimento floresceu nas novas circunstâncias. Detalha como “em vista dos novos acontecimentos, a Ikhwan palestina dentro do território nacional e na diáspora seguiu duas trajetórias:

1. A primeira trajetória: a de participação em ação militar direta contra a ocupação sionista...
2. A segunda trajetória: o estabelecimento de uma infraestrutura organizacional para um projeto jihadista (luta) contra a ocupação sionista”⁵⁹.

Os islâmicos palestinos sabiam que o apoio do público e a mobilização social eram decisivos para a criação dessa infraestrutura organizacional. Por isso, “a Ikhwan trabalhou nas seguintes áreas:

1. Entusiasmando os membros da Ikhwan para trabalhar no campo de da’wa (chamando as pessoas para o Islã) e reforma social;
2. Atraindo os jovens, principalmente aqueles com diploma universitário;
3. Revitalizando o processo de construção de mesquitas, considerando-se que constituem uma fonte importante de influência na sociedade;

4. Estabelecendo várias instituições sociais e beneficentes.”⁶⁰

O documento explica também como o movimento terrorista Hamas evoluiu naturalmente a partir da Ikhwan. O Hamas emitiu uma declaração em 14 de dezembro de 1987, pouco depois da erupção da primeira *Intifada*, anunciando sua existência. Contudo, “o comunicado não se destinava a declarar o nascimento do movimento, porque ele já existia e já estava ativo em campo”.⁶¹ O memorando descreveu também como “o movimento havia desempenhado um papel central no desenvolvimento da Intifada, passando de um formato popular para formas qualitativas de resistência, que abrangiam desde o sequestro de soldados até a guerra de facas e, por fim, até as operações de martírio”.⁶² Em geral, o documento descreve os vínculos inextricáveis entre o proselitismo, a prestação de serviços essenciais e o uso da violência, incluindo homens-bomba.

As autoridades israelenses também não impediram o levantamento de fundos pelos movimentos islâmicos. “Ironicamente, os próprios israelenses alimentaram grupos fundamentalistas como o Jihad Islâmico e o Hamas ao fazerem vista grossa para as verbas que estavam sendo enviadas à região do Golfo Pérsico para os islâmicos para a construção de mesquitas, clubes esportivos e centros comunitários.”⁶³

Zakat-Jihad

O preço que Israel teve de pagar para liberalizar as atividades de da’wa foi a transformação da Ikhwan em uma insurgência ativista *Zakat-Jihad*: o Hamas. Uma insurgência ativista *Zakat-Jihad* é uma organização financiada por contribuições de caridade de cunho religioso, que conjuga o proselitismo islâmico, a prestação de serviços sociais e o terrorismo para tentar estabelecer um governo com base na lei islâmica (sharia). A operação ganha apoio popular fornecendo serviços essenciais cujo principal objetivo é criar um refúgio para os combatentes jihadistas entre a população. Depois de estabelecida, uma insurgência desse tipo é extremamente resistente, “como mostra o crescimento do Hamas e do Hezbollah sob a ocupação israelense”.⁶⁴

Os aparatos do Egito e da Jordânia conseguiram restringir suficientemente a liberdade de movimento das organizações

militantes, encaminhando-as para um papel social, mas Israel não foi capaz de evitar e cessar o terrorismo islâmico. Contra esse argumento, pode-se dizer que a luta para dar um fim à ocupação israelense é uma causa que mobiliza muito mais que a luta para introduzir um governo de sharia em um país muçulmano. Portanto, o Egito e a Jordânia talvez sejam mais bem-sucedidos apenas porque sua tarefa é mais fácil. No entanto, admitir isso equivale a dizer que, nas ideologias de Taymiyya e Qutb, um não crente é mais perigoso que um apóstata. Isso não é verdade. Abd-Al-Salam Farag, líder do movimento terrorista egípcio Al-Jihad, ilustra isso de forma sucinta na sua explicação para o assassinato do presidente egípcio Sadat. “Para Farag, o fato de Sadat ter cultivado a imagem de *al-Ra’is al-mu’min* (o presidente devoto) não significava nada comparado ao fato de o Egito não ser regido pela lei islâmica. Consequentemente, as profissões de fé de Sadat eram hipócritas e o jihad era lícito. Além disso, Farag argumentou que a obrigação de jihad contra o ‘inimigo mais próximo’ (o regime do Egito) tinha prioridade em relação ao ‘inimigo mais distante’ (Israel)”.⁶⁵

Depois que Israel aboliu várias restrições às atividades de da’wa em 1967, foram necessárias duas décadas para que a Ikhwan palestina estabelecesse a infraestrutura organizacional para uma campanha jihadista, liderada pelo Hamas, organização dela derivada. A mudança da caridade para o terrorismo aconteceu da noite para o dia, literalmente, como mostra a explosão da Intifada.⁶⁶ Dezoito anos depois, essa campanha culminou na saída de Israel da Faixa de Gaza.⁶⁷ Durante esse período, Israel conseguiu várias vezes dizimar a infraestrutura jihadista do Hamas, apenas para vê-la ser reconstruída a partir do zero. Ao contrário do Egito e da Jordânia, Israel nunca convenceu os militantes de que a resistência violenta era inútil. Pelo contrário, as retiradas israelenses do sul do Líbano e da Faixa de Gaza pareciam ser uma prova palpável de que o terrorismo produz resultados. Além disso, os serviços sociais do Hamas tornaram-se tão elaborados por causa principalmente do levantamento de fundos irrestrito que é impossível atacar o Hamas sem prejudicar a sobrevivência de centenas de milhares de palestinos. Um relatório

chega até mesmo a argumentar que “qualquer abordagem da questão das instituições de caridade islâmicas... deve começar com a premissa de que são fundamentais para a vida dos palestinos”.⁶⁸ Sendo assim, é uma pena que o Ocidente tenha apenas recentemente descoberto que um dos seus principais pontos fortes ao lidar com as organizações militantes islâmicas é a capacidade de controlar e restringir o fluxo internacional de dinheiro. O Ocidente é, na verdade, melhor nisso que os governos muçulmanos. A decisão de reter subsídios para a Autoridade Palestina depois da vitória eleitoral do Hamas, a pressão que as leis americanas exercem sobre os bancos para detectar e denunciar transações suspeitas e as apreensões de dinheiro pelas forças israelenses nas fronteiras: tudo isso desestabilizou o Hamas.⁶⁹ No entanto, a comunidade internacional não pode mais usar essa arma sem prejudicar seriamente a qualidade de vida da maioria dos palestinos. Uma aplicação dessa medida logo no início, aliada a regulamentações que igualem as oportunidades para todos os tipos de organização não-governamental, pode evitar que ocorra uma situação na qual os militantes islâmicos dominem a prestação de serviços essenciais.

Conclusão

No mundo muçulmano, ocupar um território após uma vitória militar convencional e controlar a população que habita a área significa geralmente administrar organizações militantes islâmicas. Apesar de esse problema ser relativamente novo para a maioria dos países ocidentais, alguns governos muçulmanos lidam com ele com sucesso há mais de 50 anos. Os métodos que criaram, embora não sejam totalmente aplicáveis pelas democracias ocidentais, mostraram-se eficazes e merecem ser examinados.

A história mostra que militantes islâmicos que agem sem restrições acabam se transformando em insurgências ativistas Zakat-Jihad. Essas insurgências só começam a usar a violência no final de uma longa fase de preparação que envolve ações sociais e religiosas aparentemente inofensivas. A transição para a violência pode acontecer de um dia para o outro e, depois disso, é praticamente impossível erradicar o movimento.

Em contrapartida, organizações militantes islâmicas agindo sob restrições podem se

transformar em movimentos sociais Zakat-Tashrii. Os governos muçulmanos criaram vários métodos de controle da população que se fortalecem mutuamente e cujo objetivo é direcionar as organizações militantes para papéis sociais e mantê-las neles. Uma ação militar e policial forte contra as operações jihadistas é parte essencial desses métodos, mas de forma alguma a mais importante. É muito mais importante ter um controle forte da infraestrutura de da'wa islâmica. Assimilar as organizações militantes islâmicas (ou parte delas), exigir o registro e licenciamento das suas atividades de caridade, controlar o levantamento de fundos e fornecer vigilância permanente dos seus quadros são quatro formas que os governos muçulmanos moderados conjugam para atingir esse objetivo. Nem todos os métodos usados pelos governos muçulmanos seriam viáveis para as democracias ocidentais. Conseguir a colaboração dos islâmicos pode ser extremamente difícil para os ocidentais ou governos provisórios por eles apoiados. Por outro lado, as democracias ocidentais são melhores com outros tipos de métodos, como o controle da captação de recursos em âmbito internacional e a restrição dos fluxos monetários resultantes dessas atividades. Apesar de a combinação de métodos usadas pelos ocidentais ser diferente da usada pelos governos muçulmanos moderados, eles podem ser igualmente eficazes.

Em suma, depois de uma vitória convencional que elimine um regime que mantinha uma militância islâmica sob controle, o vencedor precisa implementar o quanto antes um sistema que impeça que possíveis insurgentes sejam simultaneamente a maior ameaça à paz e a melhor garantia para a sobrevivência e desenvolvimento da população. Para atingir esse objetivo, o vencedor não deve permanecer passivo até a erupção da violência, e sua estratégia não deve se concentrar apenas na eliminação dos agentes jihadistas. Em vez disso, ao controlar o fluxo monetário e igualar as oportunidades para todos os tipos de organizações de caridade por meio de um processo de registro e licenciamento, a estratégia deve se concentrar em impedir o surgimento de um monopólio sobre a prestação de serviços essenciais à população por meio do qual as organizações militantes consigam o apoio popular.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 27 February 2008), 1-15.
2. FUKUYAMA, Francis. "After Neoconservatism", *New York Times*, 19 de fevereiro de 2006.
3. Joint Publication 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: GPO, 12 April 2001), 267, 267. De acordo com a Publicação Conjunta JP 1-02, uma insurgência é um movimento organizado cujo objetivo é derrubar um governo constituído mediante o uso da subversão e do conflito armado.
4. GALULA, David. *Counterinsurgency Warfare, Theory and Practice* (St. Petersburg, FL: Hailer Publishing, 2005), p. 18.
5. *Ibid.*, p. 23.
6. KASSEM, Maye. *Egyptian Politics: The Dynamics of Authoritarian Rule* (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2004), p. 63; "Islam is the solution" ou: "Al-Islam howa Al-Hal".
7. Abu Hamed Mohammad Ibn Mohammad Al-Ghazali (1058-1111).
8. Taqi ad-Din Ahmad Ibn Taymiyya (1263-1328).
9. BARRE, Elizabeth A. "The Shayk Al-Islam: The Legacy of Ibn Taymiyya in 20th Century Political Islam". Trabalho apresentado no Simpósio do Departamento de Pós-graduação em religião da Florida State University, abril de 2005, p. 4.
10. ZEMNI, Sami. *Politieke Islam, 9/11 en Jihad* (Leuven, Belgium: ACCO, 2006), p. 46 (traduzido do holandês por Erik Claessen).
11. Citado em LAMBTON, Ann K.S. *State and Government in Medieval Islam: An introduction to the Study* (New York: Routledge, 1981), p. 124.
12. BARRE, p. 9.
13. Em árabe: *Al-Amr bi'l-Maruf wa'l-Nahy'l-Munkar*; é também o título de uma obra curta de Taymiyya e uma frase frequentemente usada pelos islâmicos. COOK, Michael. *Commanding Right and Forbidding Wrong in Islamic Thought* (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2000), p. 151.
14. BLACK, Anthony. *The History of Islamic Political Thought: From the Prophet to the Present* (New York: Routledge, 2001), p. 155.
15. TAYMIYYA Ibn. *Al-Kitab al Siyasa Al-shar'iyya, The Book on the Government of the Religious Law*, escrito entre 1311 e 1315.
16. BLACK, Anthony, p. 155.
17. *Ibid.*
18. BARRE, p. 5.
19. *Ibid.*; "Shahada" é o credo islâmico.
20. TAYMIYYA, Ibn. *Public Policy in Islamic Jurisprudence*, tradução do árabe por Omar A. Farrukh (Beirut, Lebanon: Khayats, 1966), p.100.
21. Um kafir (plural "kuffar") é alguém que rejeita, oculta ou nega a verdade. No sentido islâmico, é o sinônimo de apóstata.
22. Mustapha Kemal Atatürk aboliu o califado otomano em 1924.
23. Hassan Al-Banna (1906-1949).
24. Citado em MITCHELL, Richard P. *The Society of the Muslim Brothers* (London, United Kingdom: Oxford University Press, 1969), p. 308.
25. SAYYID QUTB, *Social Justice in Islam* (al-Adalah al-ijtimā'iyah fi al-Islām), tradução do árabe por John B Hardie e Hamid Algar (North Haledon, New Jersey: Islamic Publications International, 1999).
26. MAKSTENIEKS, Scott Thomas. "Why They Hate Us: Sayyid Qutb, Islamic Fundamentalism and Public Emotionality", 2007, disponível em: <<http://www.uh.edu/chcc/nca/data/documents/p190219.pdf>>, p. 15.
27. KAVLI, Özlem Tür. "Islamic Movements in the Middle East: Egypt as a Case Study", *Perceptions, Journal of International Affairs*, dezembro de 2001-fevereiro de 2002, vol. VI, No. 4, 5.
28. BOUZID, Ahmed. "Man, Society, and Knowledge in the Islamist Discourse of Sayyid Qutb", 1998, disponível em: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-3398-184043/unrestricted/Final.pdf>>, p. 51.
29. *Ibid.*, p. 52.
30. *Ibid.*, p. 23.
31. QUTB, Sayyid. *Os Marcos* (Maālim fi al-tariq) (Indianapolis, Indiana: American Trust Publications, 1990).
32. Três exemplos são ilustrativos a esse respeito. O Hamas, o Hezbollah, e o movimento Sadr II controlam ministérios na Autoridade Palestina, no governo libanês e no governo do Iraque respectivamente. No entanto, isso não os impede de usar a violência contra essas instituições.
33. KEPEL, De Gilles. *Jihad, Expansion et déclin de l'islamisme* (Paris, France: Editions Gallimard, 2000), p. 29 (traduzido do francês por Erik Claessen).
34. Özlem Tür Kavli, p. 8.
35. AL-SADR, Mohammed Baqer. *Our Economics* (Iqtisaduna), traduzido do árabe por Kadom Jawad Shubber (London, United Kingdom: Bookextra Ltd, 2000); Mohammed Baqer Al-Sadr (1935-1980) é sogro e tio-avô de Al-Sadr.
36. KEPEL, p. 387.
37. Zakat é um dos cinco pilares do Islã e exige que os muçulmanos deem quase 2,5% da sua riqueza por ano para os necessitados.
38. TAMIMI, Azzam. *Hamas: Unwritten Chapters* (London, United Kingdom: Hurst, 2007), p. 72.
39. *Ibid.*, p. 166.
40. INTERNATIONAL CRISIS GROUP (ICG), "Jordan's 9/11: Dealing with Jihadi Islamism"; *Middle East Report N.º 47*, 23 de novembro de 2005, disponível em: <<http://www.crisisgroup.org/home/index.cfm?id=3801>>, p. 6.
41. *Ibid.*
42. KAVLI, Özlem Tür, p. 6.
43. WALSH, Jon. "Egypt's Muslim Brotherhood: Understanding Centrist Islam", *Harvard International Review*, janeiro de 2003.
44. BAHMAD, Layla. "Palestinian Non-Governmental Organisations caught between Reality and Challenges", *Dissertation zur Erlangung des Akademischen Grades eines Doktors der Politikwissenschaften; Universität Kassel, Alemanha*, 16 de maio de 2007, disponível em: <<https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-2007091019190/3/DissertationBahmad.pdf>>, p. 99.
45. *Ibid.*, p. 102.
46. *Ibid.*, p. 104.
47. ICG, *Middle East Report N.º 47*, p. 15.
48. A lei da Jordânia mais relevante nesse aspecto é a Lei 33/1966 sobre associações e órgãos sociais.
49. As leis egípcias mais relevantes nesse aspecto são a lei 40/1977 sobre partidos políticos, a lei 84/2002 sobre organizações não-governamentais e a lei 100/93 sobre sindicatos.
50. ICG, "Islamism in North Africa II, Egypt's opportunity", *ICG Middle East and North Africa Briefing*, 20 de abril de 2004, disponível em: <<http://www.crisisgroup.org/home/index.cfm?id=2619>>, p. 12.
51. Lei 32/1964 sobre organizações e sociedades privadas.
52. KEPEL, p. 153.
53. ICG, *Middle East Report N.º 47*, p. 1.
54. AZZAM TAMIMI, p. 73.
55. *ICG Middle East and North Africa Briefing*, p. 11.
56. *Ibid.*, p. 10.
57. AZZAM TAMIMI, p. 37.
58. *Ibid.*
59. *Ibid.*, p. 254.
60. *Ibid.*
61. *Ibid.*, p. 257.
62. *Ibid.*, Hamas usa a expressão "operações de martírio" para se referir a ataques terroristas suicidas.
63. PALMER-HARICK, Judith. *Hezbollah, The Changing Face of Terrorism* (New York, Palgrave Macmillan, 2005), p. 25.
64. CLAESSEN, Erik A. "S.W.E.T. and Blood: Essential Services in the Battle between Insurgents and Counterinsurgents", *Military Review*, 87, (novembro-dezembro de 2007): p. 91. O artigo define as insurgências ativistas Zakat-Jihad, descreve sua tática e infere implicações para as operações de contrainsurgência contra elas.
65. *ICG Middle East and North Africa Briefing*, p. 5.
66. A primeira Intifada ou sublevação começou em 9 de dezembro de 1987, em Gaza, quando um caminhão militar israelense atacou e matou quatro palestinos; "Intifada, then and now", BBC News, 8 de dezembro de 2000, disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/1061537.stm>.
67. Em 12 de setembro de 2005, Israel evacuou a Faixa de Gaza, incluindo vários assentamentos judeus.
68. ICG, "Islamic Social Welfare Activism in the Occupied Palestinian Territories: A Legitimate Target?", *ICG Middle East Report N.º 13*, 2 de abril de 2003, p. ii, disponível em: <<http://www.crisisgroup.org/home/index.cfm?l=1&i=1662>>.
69. Uma apreensão espetacular desse tipo ocorreu na fronteira entre o Egito e a Faixa de Gaza em 2006. Israel recusou o acesso à Faixa de Gaza ao primeiro-ministro palestino Ismail Haniya (membro do Hamas) até que ele deixasse para trás os US\$ 35 milhões que carregava. "Gaza border shots 'targeted PM'", 15 de dezembro de 2006, disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/6181681.stm>.

Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão

Tenente-Coronel Thomas Brouns, Exército dos EUA



AFP, Massoud Hossaini, Hamed Zalmay

Soldados americanos e policiais afegãos no local onde ocorreu um ataque suicida em Cabul, em 15 de março de 2009.

MAIS DE SETE anos depois que o controle do Afeganistão foi retirado do Talibã, a vitória continua sendo difícil de alcançar. O Talibã, a Al-Qaeda e várias figuras detestáveis foram forçados à clandestinidade, as eleições foram realizadas com sucesso — uma conquista que deve se repetir em breve — e há um governo afegão nominalmente funcional. Taticamente, os insurgentes não representam uma grande ameaça à Força Internacional de Assistência à Segurança (*International Security*

Assistance Force — Isaf), às forças de coalizão (além da Isaf) ou ao Exército Nacional Afegão. A economia e a infraestrutura afegãos fizeram um enorme progresso depois de três décadas de guerra quase contínua.

Apesar dos sucessos táticos e locais, paira no ar a possibilidade de uma derrota estratégica. As baixas entre civis e militares continuam aumentando constantemente. A força combinada das tropas da Isaf e da coalizão mais que quintuplicou desde 2002, mas a

O tenente-coronel Thomas Brouns, do Exército dos Estados Unidos, é oficial de comunicações estratégicas baseado na sede do Comando das Forças Conjuntas da Otan em Brunssum, Holanda. Serviu quatro vezes em Cabul, no Afeganistão, como

membro do Comando de Forças Combinadas no Afeganistão ou do Comando da Força Internacional de Assistência de Segurança. É formado pela University of California, Davis e tem mestrado pela Troy University.

frustração afegã com a situação da segurança continua crescendo. A confiança e a crença dos afegãos comuns que sua situação imediata e a do Afeganistão em geral vão melhorar continuam baixas, desde sua brusca queda em 2006 e 2007. Conforme as preocupações com a segurança persistem, o fracasso, real ou imaginário, de vários investimentos e projetos em alcançar áreas rurais remotas onde predomina a pobreza cria um solo fértil para o recrutamento de insurgentes. Depois de sete anos de promessas, o tempo está acabando. Os afegãos perderam a paciência com a retórica. Precisam ver as promessas de maior segurança e de melhorias palpáveis na sua situação pessoal se concretizarem — e isso o mais rápido possível, se esperamos oferecer uma estabilidade duradoura ao Afeganistão.

Dentro dos círculos da Otan e das Forças Armadas, fala-se muito sobre a necessidade de vender melhor a ideia de que estamos tendo sucesso no Afeganistão. Milhões estão sendo gastos para divulgar o sucesso, superar a preferência da mídia por notícias ruins e concorrer com um inimigo ágil em um cenário extremamente complexo e com uma mídia geralmente desfavorável. Entre os militares, os esforços para ganhar o controle sobre o discurso sobre o Afeganistão foram denominados “comunicações estratégicas”. Vários comandos estão tendo problemas com esse conceito, que se trata de uma tentativa de conseguir mais eficácia e uniformidade nas comunicações públicas, mas a questão é saber se é realmente necessário ter “comunicações estratégicas” ou ter uma melhor *estratégia* de comunicações.

Devemos lembrar que transmitir informações sobre o Afeganistão é uma tarefa extremamente complexa. É tentador pensar que fornecer “reportagens sobre boas notícias” para a mídia, acompanhadas de fatos e estatísticas e um discurso coerente sobre por que estamos no Afeganistão, solucionará o problema. Entretanto, o número de partes interessadas e o número de públicos engajados simultaneamente podem ser intimidantes. Em um mundo ideal, todas as partes interessadas, desde as Nações Unidas até os patriarcas de uma aldeia em algum lugar do Afeganistão, transmitiriam mensagens

idênticas que seriam reproduzidas pela mídia. Infelizmente, objetivos distintos e muitas vezes conflitantes, visões variadas sobre a situação atual e, o que é mais importante, públicos extremamente diferentes com necessidades e interesses diversos sugerem que o melhor que podemos esperar ter é algum tipo de comunicação *coordenada*. A Otan e a Isaf têm um papel significativo a desempenhar para se conseguir essa coordenação.

Apesar do foco renovado no Afeganistão — que ficou durante muito tempo em segundo plano, quando nossa atenção estava voltada para o Iraque — não tivemos muito progresso em alterar as percepções, seja no Afeganistão seja internacionalmente. Mudar essa situação é decisivo para o futuro do Afeganistão. As percepções mais importantes estão em duas frentes: o povo do Afeganistão deve apoiar seu governo atual e rejeitar o que os insurgentes oferecem, e os povos dos países que contribuem com tropas e recursos para a Isaf devem apoiar os esforços dos seus governos no Afeganistão. A Otan e a Isaf devem se comunicar com todos os seus públicos para competir com a estratégia de comunicação agressiva dos insurgentes. Mesmo que a nossa estratégia de comunicação seja bem-sucedida, as ações no Afeganistão acabarão exercendo uma influência maior sobre as percepções de todos os públicos do que qualquer comunicado de imprensa.

Tentar controlar o “espaço de informações” é, de várias formas, como tentar controlar as gotas do mercúrio derramado de um termômetro quebrado. Os jornalistas que sabem que seus editores ficarão mais interessados na última chamada de celular de um autodenominado

Os fatos no local não estão atualmente trabalhando a nosso favor.

“porta-voz do Talibã” geralmente ignoram comunicados de imprensa cuidadosamente elaborados e pesquisados, cheios de fatos e estatísticas. As más notícias tendem a ter prioridade — há muitas más notícias a serem

publicadas — e as boas notícias geralmente não são divulgadas. No fim das contas, porém, as comunicações estratégicas não podem substituir os fatos no local. Conforme o ministro da Defesa, Robert Gates, afirmou, “A solução... não está em uma campanha de Relações Públicas astuta nem em tentar superar a propaganda da Al-Qaeda, mas sim no acúmulo contínuo de ações e resultados que gerem confiança e credibilidade ao longo do tempo”.¹

O Futuro nas Mãos Afegãs

Os fatos na região não estão atualmente trabalhando a nosso favor. A “estação de combate” do verão passado culminou em 268 mortes da coalizão e ultrapassou, pela primeira vez, o número de mortos no Iraque durante vários meses.² Tentativas de justificar o aumento constante das baixas entre civis e militares — argumentando que são resultado da nossa maior presença em áreas anteriormente negligenciadas — não convencem os nossos públicos. O inverno permitiu que os insurgentes se reorganizassem, recrutassem membros e reagissem e, por isso, é pouco provável que mesmo o desdobramento de 10, 15 ou 20 mil soldados adicionais vá alterar significativamente a situação para melhor sem que se faça uma grande mudança na estratégia. Desde os primeiros dias da Operação *Enduring Freedom*, quando havia 9.200 soldados no Afeganistão, os incidentes violentos aumentaram proporcionalmente ao efetivo. Na verdade, considerando-se o uso crescente de métodos assimétricos pelos insurgentes, a incidência de eventos e as baixas a eles relacionadas (incluindo civis) aumentaram com mais rapidez que o efetivo. Apesar de o acréscimo de 20 mil soldados parecer ser um importante passo em frente, os últimos sete anos indicam que a situação de segurança vai piorar antes de melhorar. A ideia de que haverá um “ponto da virada” em que o aumento das tropas fará com que a violência comece a diminuir é discutível. Se essa virada acontecer, poderá exigir cerca de 150 mil soldados adicionais. Esse é um investimento que nem os Estados Unidos nem os parceiros da Otan provavelmente farão.

Podemos compensar a insuficiência, em parte, continuando a treinar e equipar as forças afegãs nativas, incluindo o Exército, Polícia, forças de segurança de fronteira e outros componentes das Forças de Segurança Nacional afegãs. Com exceção do Exército, o progresso tem sido frustrante e dolorosamente lento. O número total de policiais nacionais afegãos atualmente, para um país com quase 30 milhões de habitantes, é apenas o dobro do número de policiais na Cidade de Nova York.³ Apesar de ter enfrentado o pior da violência dos insurgentes, a polícia afegã continua sofrendo acusações de corrupção, sectarismo tribal e falta de equipamentos e de treinamento. O Exército Nacional Afegão tem um efetivo de cerca de 70.000 membros e pretende chegar a 134.000 nos próximos três anos, em meio a questões de sustentabilidade financeira. Mesmo que a comunidade internacional crie um esquema viável para financiar o Exército Nacional Afegão enquanto a economia afegã continua a desenvolver-se, talvez não possamos esperar o tempo necessário para capacitá-lo a defender o Afeganistão por conta própria.

O déficit das forças de segurança levou a pedidos para armar as milícias tribais — uma espécie de programa de “vizinhança atenta” com armas. Uma iniciativa semelhante contribuiu bastante para reduzir o nível de violência no Iraque. Entretanto, existem diferenças importantes entre o Iraque e o Afeganistão. Em vez de ter apenas duas facções principais — sunitas e xiitas — o Afeganistão possui centenas de tribos e clãs que podem ser convencidos a trabalhar juntos para vencer uma ameaça comum, como um invasor estrangeiro. Contudo, na falta de uma ameaça comum, acabam trabalhando para os interesses das suas próprias tribos ou para um líder que uma temporariamente algumas tribos para solucionar um problema comum. Se capacitarmos as tribos do Afeganistão a fornecer sua própria segurança, teremos desperdiçado anos de trabalho desarmando as milícias para dar um monopólio sobre a força militar ao governo nacional (que é quem deve tê-lo). Para um exemplo do que pode acontecer quando as tribos do Afeganistão assumirem o controle da segurança, devemos nos lembrar da violência no Afeganistão depois que os



Iain Cochran

Apesar de queixas de corrupção, muitos policiais afegãos dedicados arriscam a vida todos os dias. A Polícia Nacional Afegã é a que mais sofre com a insurgência, registrando o triplo do número de baixas em comparação com o Exército Nacional Afegão.

soviéticos saíram do país e das lutas sangrentas pelo poder que persistiram até que o Talibã conseguisse impor seu próprio tipo peculiar de segurança.

Armar “afegãos comuns” e pedir que forneçam sua própria segurança criará mais problemas do que soluções, mas é exatamente nesses “afegãos comuns” que devemos nos concentrar. Os afegãos comuns precisam aceitar a forma atual de governo e rejeitar o que os insurgentes oferecem. Entretanto, a atual situação imprevisível de segurança não contribui absolutamente para dar a esses afegãos qualquer garantia quanto ao seu futuro. É necessário ter um nível mínimo de segurança para ganhar tempo e alcançar a infraestrutura e o desenvolvimento econômico necessários para estabilizar o país e fornecer um padrão de vida básico. Esse padrão de vida básico secará a base de recrutamento dos insurgentes porque uma população que não tem nada a perder é fácil de recrutar como homens-

bomba contra “invasores estrangeiros”. Um número relativamente pequeno de insurgentes de áreas economicamente deprimidas é capaz de usar propaganda e ataques espetaculares para exagerar a dimensão da sua força. Como resultado, mesmo em áreas onde existe uma relativa prosperidade, os insurgentes podem facilmente tirar proveito de um vácuo de segurança mesmo quando a maioria é contra a insurgência. Devemos melhorar a segurança e os padrões de vida básicos simultaneamente se queremos convencer os afegãos comuns que seu governo está vencendo a luta contra os insurgentes.

A história do Afeganistão nas últimas três décadas faz com que os afegãos sejam especialmente relutantes em escolher lados. Embora prefiram, secretamente, o seu governo atual a qualquer coisa que os insurgentes possam lhes oferecer, os afegãos hesitam em afirmar isso abertamente porque dizê-lo os tornaria extremamente vulneráveis. Ao longo da sua história, os afegãos sofreram, repetidas vezes, humilhações de forças externas hostis, rivalidades internas, guerras e mudanças de governo inesperadas. Como o controle das suas aldeias mudou de mãos diversas vezes sem aviso, e continua a mudar, o afegão típico não se comprometerá até que o futuro esteja claro. A observação de Sir Robert Thompson sobre a Malásia aplica-se nesse caso: “O que o camponês quer saber é: o governo pretende vencer a guerra? Porque, caso contrário, ele

A história do Afeganistão nas últimas três décadas faz com que os afegãos sejam especialmente relutantes em escolher lados.

terá de apoiar os insurgentes”.⁴

É fundamental que desafie os afegãos a assumirem uma postura pública — e irrevogável — a favor do governo. Entretanto, isso implica uma grande responsabilidade. Se convencer os afegãos a assumirem essa postura, seremos



Iain Cochrane

Os recrutas do Exército Nacional Afegão têm origens diversas e se alistam por motivos variados. (Fevereiro de 2007)

obrigados a apoiá-los quando os insurgentes os desafiarem — o que estes certamente farão. Existem forças de segurança suficientes no Afeganistão para fazer isso localmente e em incidentes isolados, mas isso raramente acontece. De vez em quando, algumas tribos e comunidades afegãs declaram publicamente seu apoio ao governo. É um imperativo moral e absolutamente essencial que as apoiemos quando os insurgentes as desafiarem quanto a essas declarações públicas. As comunidades adjacentes monitoram cuidadosamente a situação para ver o que acontece. Se gostarem do que estão vendo, será mais provável que se comportem de forma semelhante — as notícias voam no Afeganistão apesar da relativa austeridade dos meios de comunicação de massa tradicionais. Essa tendência precisa ser alimentada e desenvolvida até que alcance massa crítica — uma revolta das bases, pró-governo, que os insurgentes serão incapazes de deter.

Corações e Mentes: Oportunidades Desiguais?

Para um afegão comum, o maior obstáculo para assumir essa postura é o uso eficaz da propaganda pelos insurgentes — e principalmente o uso da violência como forma de

propaganda. Os insurgentes entendem nitidamente a importância do ambiente de informações e reconhecem o valor da propaganda para alcançarem seus objetivos. De certo modo, o ambiente da mídia oferece oportunidades desiguais, que favorecem os insurgentes — e eles utilizam isso incansavelmente a seu favor. Eles compartilham de vínculos religiosos, tribais e étnicos; de um idioma; e de um entendimento muito mais profundo e rico da cultura afegã e das necessidades e vulnerabilidades dos afegãos. Raramente se prendem à necessidade de

saber a verdade ou de verificar fatos, o que lhes permite reagir muito mais rapidamente aos eventos — principalmente quando foram eles que planejaram esses eventos para apoiar a sua causa. Além disso, o desejo das empresas de mídia de obter lucros favorece as reportagens sensacionalistas publicadas pela propaganda dos insurgentes.

Entretanto, de certas maneiras, o governo afegão, a Otan e a Isaf são os piores inimigos deles mesmos. Deveriam ser capazes de usar sua credibilidade, recursos e fácil acesso aos públicos para destacar a incapacidade do Talibã de oferecer aos afegãos qualquer coisa além da brutalidade. Apesar dessa vantagem, vários observadores questionam quem está vencendo a guerra de ideias.⁵ Diferenças culturais entre a Otan/Isaf e o povo afegão e entre o governo afegão em Cabul e a população em áreas remotas representam uma grande vantagem para os insurgentes.

No entanto, vários obstáculos à competição na guerra de ideias são criados pelas próprias instituições. Estruturas burocráticas e hierárquicas podem ajudar a garantir a uniformidade das mensagens, mas também prejudicam a agilidade. Restrições ao uso de temas religiosos também limitam, até certo

ponto, o uso de poesia, música e outros recursos culturalmente importantes. Outros obstáculos são a falta de uma política uniforme da Otan para o Paquistão e outros países vizinhos, abordagens diferentes quanto a responsabilizar o governo do Afeganistão e dificuldades em harmonizar mensagens com as Nações Unidas.

Apesar de estarem fazendo o melhor possível, as forças estrangeiras e o governo do Afeganistão também acabam, sem querer, fornecendo material para os que planejam a propaganda dos insurgentes. Erros e acidentes que resultam em baixas civis e danificam a infraestrutura são uma consequência inevitável das operações militares. Nem mesmo o uso de armas de precisão é capaz de eliminar esses incidentes. Uma falta relativa de tropas terrestres leva a uma maior dependência de armas aéreas quando essas tropas enfrentam problemas. Explorando a grande desconfiança do afegão quanto às intenções estrangeiras e as lições da história, os insurgentes conseguem transformar nossos erros em vitórias de propaganda e obter apoio para a sua causa. A falta de familiaridade das nossas tropas com a cultura afegã resulta em mais erros e deslizos em relação às expectativas afegãs. O governo afegão tem menos problemas com isso e é capaz de usar suas próprias Forças Armadas de forma mais pessoal e culturalmente sensível. Entretanto, por não contarem com uma significativa Força Aérea própria, os soldados afegãos precisam da Força Aérea estrangeira para tirá-los de apuros, o que resulta, mais uma vez, em um efeito bumerangue para as forças internacionais quando as coisas dão errado. Os maiores problemas para o governo, porém, são a impressão contínua e disseminada da existência de corrupção nos níveis mais altos, a percepção de sua incapacidade de prestar serviços essenciais — incluindo a segurança — e sua falta de legitimidade entre o povo afegão.

Os métodos de informação da propaganda dos insurgentes, como panfletos anônimos, declarações à mídia, sites da Internet, rádio e DVDs, têm geralmente pouca credibilidade entre o povo afegão.⁶ Entretanto, olhar apenas para essas formas “tradicionais” de propaganda é deixar de ver um aspecto significativo do esforço de propaganda dos insurgentes.

O poder que os insurgentes detêm no “espaço de informações” não vem do que eles *dizem* — mas do que *fazem*. Medidas como decapitações, enforcamentos e linchamentos públicos, ataques de homens-bomba, ataques com dispositivos explosivos improvisados e assassinatos demonstram a capacidade dos insurgentes de cumprir promessas. Essa propaganda tem uma credibilidade verdadeira junto aos afegãos comuns e ao público internacional. Justificativas para a insurgência baseadas na religião não funcionam com a maioria dos afegãos; contudo, bastam alguns fanáticos dispostos a explodir-se no meio de uma multidão de afegãos para transmitir uma mensagem muito mais poderosa. Essas medidas dão uma credibilidade real às ameaças dos insurgentes de causar danos. Uma disposição comprovada de concretizar suas ameaças permite que os insurgentes empreguem a



Iain Cochrane

Casas de chá são locais importantes onde se debatem questões do momento, incluindo o papel e desempenho das forças internacionais, maio de 2007.

promessa de castigo com muito mais eficácia do que os incentivos que temos à nossa disposição.

Enquanto demonstram repetidamente seu desejo de “manter as promessas” no

É inútil discutir se é preciso mais esforço para convencer os afegãos que os insurgentes fracassarão ou para convencer a comunidade internacional a fornecer mais apoio. As duas coisas são necessárias e o mais rápido possível.

que se refere à violência, os insurgentes conseguem, ao mesmo tempo, tirar partido da incapacidade do governo afegão de cumprir promessas de segurança, desenvolvimento e governança. O histórico dos insurgentes quanto ao fornecimento de desenvolvimento e governança é péssimo, e eles não possuem uma visão única e comum para o Afeganistão. Entretanto, precisam apenas mostrar que o governo do Afeganistão e o Ocidente estão fracassando. Ao preservar o status quo — um impasse — aumentam sua própria credibilidade e prejudicam a nossa credibilidade e a do governo afegão.

Os insurgentes usam sua habilidade de se misturar à população e explorar ressentimentos populares e vínculos étnicos, religiosos e históricos para retratar o governo como inábil e as forças externas como estrangeiras. Seu objetivo é, com o tempo, oferecer a uma população embrutecida, frustrada e amargurada a sua alternativa como sendo a única solução para a situação atual. Munidos de uma vantagem significativa no espaço das informações, estão dispostos a perder engajamentos táticos e convencionais para atingir seu objetivo estratégico: a futura rejeição do governo do Afeganistão e da ocupação externa.

No centro da estratégia dos insurgentes está a ênfase que colocam na *persuasão* como meta final de todas as suas operações. Nos círculos militares ocidentais, nossa tendência é caracterizar as ações como “cinéticas” ou “não cinéticas”. Essa separação entre as duas é o cerne do nosso problema e do sucesso dos insurgentes. Os insurgentes veem “cinético” e “não cinético” como uma coisa só. De acordo com o jornal *Asia Report*, “Costumamos ver as operações de informações como um complemento às operações cinéticas [de combate]... praticamente todas as operações cinéticas que eles fazem são feitas especificamente concebidas para influenciar atitudes ou percepções”.⁷

Os ataques da Al-Qaeda no 11 de Setembro não foram feitos apenas para matar um grande número de ocidentais; tratava-se de influenciar as atitudes do povo americano e as ações do governo dos Estados Unidos. Embora ser forçada a esconder-se nas montanhas provavelmente não estivesse nos planos da Al-Qaeda, só Osama Bin Laden sabe com certeza se os objetivos finais dessa maciça operação de informações foram atingidos. O Talibã e outros grupos de insurgentes dentro do Afeganistão continuaram planejando suas operações dessa forma. Os insurgentes executam sua estratégia de informações tanto dentro do Afeganistão, onde dependem fortemente de ameaças e intimidação, quanto internacionalmente, onde usam “todas as redes disponíveis — políticas, sociais, econômicas e militares — para convencer os tomadores de decisões políticas do inimigo que seus objetivos estratégicos são inalcançáveis ou caros demais em relação ao benefício previsto”.⁸

Como Usar a Violência dos Insurgentes em Nosso Próprio Benefício

A percepção dos públicos envolvidos é o calcanhar de Aquiles da Otan no que se refere ao Afeganistão — quer sejam afegãos, americanos, franceses ou de qualquer outro país que esteja contribuindo com tropas para a missão da Isaf. Se os afegãos não apoiarem o seu governo e as nossas tropas, não teremos sucesso. Ao mesmo tempo, caso não veja

esperança e propósito algum na missão da Isaf, o Ocidente retirará seu apoio.

A tendência dentro do Afeganistão não nos favorece. Internacionalmente, há sinais de que os insurgentes não só se voltam cada vez mais aos públicos não afegãos, como podem estar tendo cada vez mais sucesso com eles.

...negligenciamos quase que totalmente o comportamento em si como algo que devêssemos tentar modificar.

É inútil discutir se é preciso mais esforço para convencer os afegãos que os insurgentes fracassarão ou para convencer a comunidade internacional a fornecer mais apoio. As duas coisas são necessárias e o mais rápido possível.

Entretanto, as Forças Armadas têm mais controle e mais recursos e podem coordenar melhor suas ações dentro do Afeganistão. Além disso, o apoio do povo afegão à sua forma de governo, em oposição à oferecida (se é que alguma é oferecida) pelo Talibã, é, no fundo, em que consiste o conflito no Afeganistão.

O reconhecimento da importância da percepção pública dentro do Afeganistão aumentou drasticamente dentro dos círculos militares da Otan. Apesar do que as notícias sugerem, foram feitos esforços imensos para reduzir as baixas civis, realizar operações conjuntas entre afegãos e a Isaf, mudar a forma como revistamos as casas de insurgentes suspeitos e treinar soldados para se comportarem de forma que esteja mais alinhada aos costumes afegãos.

Reconhecendo a capacidade dos insurgentes de mobilizar a opinião pública por meio da violência, hoje levamos em conta os possíveis efeitos psicológicos das nossas ações militares no nosso planejamento. Os responsáveis pelo planejamento na coalizão entendem que se concentrar na rede e tentar matar ou capturar todos os terroristas ou insurgentes é um trabalho interminável. Não trata da raiz do problema, que é o movimento.

Em vez de usar ações ou operações psicológicas de influência para *complementar* o esforço principal — matar e capturar insurgentes — a ação de “influenciar” precisa ser o principal esforço no Afeganistão. Esse poder de influência precisa ter o apoio, por sua vez, das Forças Armadas, conforme necessário. Isso não implica que não devemos empregar a força militar, mas que, ao decidirmos se, quando ou como usá-la, o principal fator a ser considerado é o seu impacto nos afegãos e no seu apoio ao seu governo.

Desde 2005, o uso de homens-bomba — antes praticamente inexistente no Afeganistão — aumentou astronomicamente.⁹ O uso de dispositivos explosivos improvisados e a organização de eventos nos quais os insurgentes matam funcionários públicos e civis afegãos também aumentaram drasticamente — assim como a cobertura da mídia. Embora tenham sido feitos vários estudos sobre as tendências no uso de formas “tradicionais” de propaganda pelos insurgentes, muitas vezes ignoramos, negligenciamos ou interpretamos incorretamente o papel da violência em influenciar atitudes e comportamentos. Já foram tomadas medidas para lidar com o uso da violência pelos insurgentes, mas elas abordam apenas superficialmente a dinâmica envolvida em moldar as percepções do povo afegão. Precisamos tirar proveito do uso da violência pelos insurgentes em nosso próprio benefício.

A pior medida que podemos tomar é tentar camuflar os nossos próprios erros quanto às baixas civis...

Os esforços existentes para reagir à propaganda dos insurgentes se concentram fortemente no uso de meios de comunicação de massa para modificar *atitudes*, porque estamos familiarizados com eles com base em nossa própria cultura e porque sua utilização para modificar atitudes funcionou relativamente



Iain Cochrane

Patriarcas discutem tópicos não revelados em frente de suas lojas fechadas, março de 2008.

bem nos esforços recentes da Otan na Bósnia e no Kosovo. No Afeganistão, geralmente colocamos os meios de comunicação de massa e outras ferramentas para influenciar atitudes em uma função paralela ou complementar às operações. Tentamos aumentar o apoio do público aos esforços do governo, enquanto as operações para retirar os insurgentes dos seus esconderijos continuam sendo feitas com o mesmo rigor. Existem cartazes, jornais, anúncios na TV e uma rede cada vez maior de estações de rádio. Usamos essas ferramentas para modificar as atitudes do público afegão (com a esperança de que trarão mudanças de comportamento também), ao passo que ignoramos o comportamento dos próprios insurgentes. Supomos que estejam tão imersos na sua ideologia que não seja possível modificá-los. O mais importante é que negligenciamos quase que totalmente o comportamento em si como algo que devêssemos tentar modificar. Existem alguns esforços para persuadir os insurgentes a comportar-se de forma diferente, “mostrando-lhes as consequências do seu comportamento” — ou seja, perseguindo-os incansavelmente por meios militares. Quando os insurgentes continuam a comportar-se de forma violenta, a resposta é geralmente explorar seu comportamento e a sua violência para ilustrar que não passam de “pessoas más” que não merecem o apoio popular. Destacamos as atrocidades dos insurgentes — ataques com dispositivos explosivos improvisados, ataques suicidas, bombardeios, assassinatos e a matança de inocentes ou “espiões” — para tentar criar discórdia entre os afegãos comuns

e os insurgentes. Ironicamente, as pessoas a quem pedimos que retirem seu apoio não têm força para se colocar contra os insurgentes, caso valorizem suas próprias vidas ou as de suas famílias.

O primeiro problema com essa tática é que o povo afegão já está, na sua imensa maioria, contra os insurgentes e os que constroem dispositivos explosivos improvisados.¹⁰ Os afegãos sabem muito bem quem está matando e quem está morrendo. Querem que essa situação termine e se sentem impotentes para fazer isso eles mesmos. Entretanto, a falta de apoio aos insurgentes não significa um aumento do seu apoio à Isaf ou ao governo afegão. Na verdade, as pesquisas geralmente apontam o contrário: o aumento da violência imprevisível e aleatória vem frequentemente acompanhado de um aumento da raiva contra o governo e a Isaf por não terem evitado tais incidentes. Alguns afegãos não só culpam a Isaf por essas mortes como suspeitam que seja cúmplice nelas porque são incapazes de entender como um grupo tão grande de nações ricas e poderosas não consegue livrá-los do que, durante anos, afirmamos ser apenas alguns milhares de insurgentes. A esperança de que possamos continuar operando como temos feito até agora e de que, um dia, os afegãos simplesmente concluam que já tiveram violência demais dos insurgentes e se rebelarem contra eles é vã. Um cenário muito mais assustador — e não totalmente improvável — é que percam a paciência, confrontem seu próprio governo e peçam o fim da presença das tropas estrangeiras.

Dedicamos muita energia para educar as nossas tropas sobre as melhores formas de evitar que se tornem vítimas de bombas e ataques,

Ironicamente, as pessoas a quem pedimos que retirem seu apoio não têm força para se colocar contra os insurgentes, caso valorizem suas próprias vidas ou as de suas famílias.

sabendo que continuarão e provavelmente aumentarão no futuro próximo. Esses esforços devem continuar, junto com os esforços para encontrar soluções técnicas que possam oferecer um alívio temporário até que os insurgentes adaptem suas táticas em resposta a isso. Entretanto, não devemos descartar a possibilidade de usar operações psicológicas de influência para desacelerar ou mesmo reverter a tendência atual de violência dos insurgentes. Para isso, contudo, *é necessário parar de divulgar esses eventos com o objetivo de obter apoio popular para a Isaf ou o governo afegão*, porque isso na verdade fortalece os objetivos dos insurgentes e incentiva a repetição da violência. Se entendermos qual é o objetivo dos insurgentes ao executarem atos violentos, talvez seja possível convencê-los de que não o estão atingindo e persuadi-los a mudar de tática.

O objetivo da violência dos insurgentes é criar terror, medo e incerteza entre o povo. A violência constante e imprevisível faz com que os afegãos questionem se seu governo ou as forças estrangeiras estão fazendo *qualquer coisa* para evitá-la. Quando essa violência tem como alvo o governo ou forças estrangeiras, como é geralmente o caso, e quando afegãos inocentes são feridos ou mortos, os afegãos se protegem de incidentes futuros evitando o governo ou forças estrangeiras. Se isso acontece uma ou duas vezes, os afegãos podem culpar os insurgentes. Se continuar ou aumentar, os afegãos serão mais propensos a

culpar as autoridades por não terem tomado medidas eficazes para evitar esses incidentes.

Com o passar do tempo, torna-se cada vez mais improvável que os afegãos tomem alguma medida, em conformidade com o bem documentado fenômeno psicológico chamado de “impotência aprendida” — quando as pessoas passam a acreditar que não têm controle sobre uma situação, tornam-se passivas, mesmo que tenham, na verdade, poder para mudá-la. Assim, divulgar a violência dos insurgentes fortalece seu objetivo ao aumentar o número de elementos do ambiente em favor da sua causa.

A *pior* medida que podemos tomar é tentar camuflar os nossos próprios erros quanto às baixas civis e aos danos à infraestrutura do Afeganistão — por mais lamentáveis e não intencionais que sejam. Ocasionalmente, a mídia divulga declarações de oficiais da Isaf afirmando que os insurgentes causam mais mortes de civis intencionalmente do que as causadas pela Isaf não intencionalmente. Isso não só confunde dois problemas separados que exigem soluções separadas, como coloca a Isaf como o lado moralmente corrupto nessa situação. Comparar as mortes acidentais causadas pela Isaf ao tentar fornecer segurança com as mortes intencionais que os insurgentes causam quando tentam destruir seu governo só mistura ainda mais as ações da Isaf com a violência dos insurgentes nas mentes dos afegãos comuns — cuja indignação diante das baixas civis causadas pela Isaf é resultado das expectativas mais altas

O significado e o efeito da propaganda de todos os tipos devem ser entendidos localmente, não só em Cabul.

quanto a ela. Os afegãos expressam menos indignação moral quanto às mortes causadas pelos insurgentes porque lhes atribuem um padrão moral diferente. Esperam que a Isaf pare de matar e impeça os insurgentes de matar.

Para piorar a situação, o comportamento das nossas próprias tropas muitas vezes fornece

sem querer uma vantagem inesperada para os insurgentes que praticam a violência e incentiva ainda mais que ela se repita. Depois de um ataque, as tropas da Isaf são geralmente “confinadas” durante um período especificado para garantir que o ataque não faça parte de uma série. As tropas da Isaf que recebem autorização para ir até a área afetada o fazem em estado de alerta total, com mais proteção e vigilância. São muito raros os esforços para interagir diretamente com os afetados, talvez porque a Isaf prefira “deixar que as autoridades afetadas cuidem da situação”. Embora sejam compreensíveis de um ponto de vista de “proteção de forças”, essas ações podem, na verdade, causar mais mal que bem. Perpetuam a ideia de que os soldados da Isaf estão mais preocupados com a sua própria segurança do que com a dos afetados comuns e aumentam o abismo entre os afetados e as tropas estrangeiras que circulam em viaturas blindadas, escondidas atrás de chapas à prova de balas, vidros fumê e óculos escuros. Não transmitem compaixão alguma pelo sofrimento humano, não usam nem exploram a raiva comum contra os assassinos e transmitem medo em vez de poder ou autoridade. Embora os insurgentes tenham, ocasionalmente, planejado ataques complexos que incluem vários dispositivos explosivos, a grande maioria desses ataques envolve uma única explosão. Por isso, questiona-se se o que se ganha com essas restrições após um ataque justifica as oportunidades perdidas e a mensagem não intencional transmitida.

Inverter os efeitos dos ataques violentos convencerá os insurgentes a mudar de tática. Isso significa que o terror, o medo e a incerteza precisam ser transformados em indignação pública e solidariedade mútua. Os afetados precisam ser encorajados a redirecionar a sua raiva para os insurgentes

de uma forma pública em vez de responsabilizar as forças estrangeiras e o governo afetado pelos incidentes de segurança. Alimentar as chamas da frustração existente por meio de comunicados de imprensa nos meios de comunicação de massa contribuirá muito pouco para esses objetivos; a intervenção precisa ser feita no nível pessoal. Em vez de se esconderem depois de um ataque, os líderes e tropas da Isaf precisam, em um gesto de compaixão e solidariedade, aumentar sua visibilidade nas áreas afetadas. Algumas medidas úteis seriam trabalhar com as autoridades locais e talvez com membros locais da Polícia Nacional Afegã e visitar os chefes das famílias afetadas e os patriarcas das tribos, sempre que apropriado, para dar os pêsames, expressar solidariedade e oferecer presentes. Essas visitas, se realizadas de forma adequada, podem encorajar as comunidades afetadas a manifestar-se publicamente contra a violência e a expressar solidariedade com o governo e com os soldados que trabalham para evitar esses ataques.

Algumas pessoas podem questionar a viabilidade de organizar manifestações públicas contra os insurgentes, mas isso já aconteceu algumas vezes recentemente. Em



lain Cochrane

Os jornais da Isaf são um meio de informar a minoria alfabetizada. Os outros aproximadamente 75% devem ser alcançados de outro modo. (Cabul, abril de 2007)

meados de outubro de 2008, as autoridades locais em Helmand e em Províncias adjacentes administraram cuidadosamente as respostas a uma série de ataques de insurgentes. Os afegãos que estavam presentes expressaram a raiva que sentiam contra os insurgentes em vez de contra as autoridades e os protestos se espalharam para as Províncias mais distantes de Laghman, Nangarhar, Paktia, Herat e Bamiyan. Em Herat, uma assembleia liderada pelo governador da Província ouviu declarações de vários participantes, funcionários públicos e clérigos, que condenaram o Talibã como sendo “não islâmico”. Esses protestos não aconteceram espontaneamente; foram cuidadosamente alimentados por autoridades do governo. Os protestos permitiram que os afegãos do local expressassem sua raiva contra os verdadeiros responsáveis e reforçaram a ideia de que o governo está preocupado com o bem-estar das pessoas afetadas. O Conselho Ulema, em Cabul, emitiu também declarações sobre o caráter não islâmico dos ataques. Para continuar a explorar esses eventos, representantes estrangeiros e do governo local expressaram seus pêsames três e quarenta dias depois do evento, de acordo com os costumes locais.

Esses são os tipos de evento que devem receber publicidade na mídia, para mostrar que os afegãos afetados pela violência dos insurgentes não estão sozinhos na sua dor ou raiva. Devemos estudar as lições aprendidas com esses incidentes e aplicá-las em outros lugares. Além disso, conforme mencionado anteriormente, devemos aumentar o nível de segurança e presença para não deixar esses afegãos, que começam a sentir que têm mais poder, expostos à retaliação dos insurgentes.

Além de fazer com que os insurgentes questionem a utilidade da violência para atingir seus objetivos, esses tipos de evento coordenado trazem outros benefícios não tão explícitos. Existem, com frequência, pessoas na comunidade que conhecem outras pessoas que apoiam de forma ativa ou passiva os insurgentes, mas não estão dispostas a informar as autoridades. Gostaríamos que essas pessoas informassem a Isaf ou as forças de segurança do governo a respeito, mas, no final das contas, pode ser igualmente bom

que informem os patriarcas ou simplesmente expressem sua discordância de forma privada. Isso proporciona aos líderes locais, munidos agora desse conhecimento, oportunidades de mostrar que estão fazendo algo para resolver o problema e reforça a imagem dos insurgentes como sendo minoria, como de fato o são.

Para aproveitar totalmente essas oportunidades, precisamos repensar que resultados gostaríamos que os nossos esforços de Inteligência tivessem. Precisamos substituir os relatórios e análises feitos em sistemas computacionais confidenciais, que alimentam os esforços de eliminar ou capturar insurgentes, com o trabalho de Inteligência local sobre a identidade, localização e redes de apoio dos insurgentes. É necessário conhecer a dinâmica das aldeias e tribos, economia local e estruturas de poder e necessidades dos afegãos afetados — o “mapeamento do terreno humano”, tão em moda atualmente — se quisermos influenciar o pensamento e as ações dos afegãos. O significado e o efeito da propaganda de todos os tipos devem ser entendidos localmente, não só em Cabul. Em vez de usar meios técnicos caros ou contratados baseados no Ocidente, devemos obter esse tipo de Inteligência por meio do contato humano, com o apoio do conhecimento cultural, religioso e antropológico que, muitas vezes, está amplamente disponível localmente.

Por último, apesar de a mídia continuar tendo alguma utilidade, os recursos financeiros e humanos desproporcionalmente grandes que são consumidos pela exploração que a Isaf faz dos meios de comunicação de massa precisam ser colocados à disposição no nível das bases. Se quisermos conquistar o coração e as mentes dos afegãos, devemos fazê-lo uma aldeia e um vale de cada vez. Eles não serão conquistados pelo tipo de propaganda de televisão que vende Coca-Cola. Não serão conquistados publicando-se um milhão de jornais da Isaf por ano quando quase três quartos dos afegãos são analfabetos. Não serão conquistados com uma rede de rádio nacional que transmita conteúdo idêntico, mesmo que complementado por conteúdo gravado e produzido localmente. Como acontece nos nossos próprios países, os afegãos confiam na mídia local, preferindo-a implicitamente à mídia de Cabul. E, o que é

mais importante, confiam muito mais no que os patriarcas da sua aldeia e tribo lhes dizem do que em Cabul ou Bruxelas.

Em vez de usar cada ato de violência dos insurgentes para apontar o óbvio — que os insurgentes são pessoas más —, o que dá mais exposição na mídia a ações destinadas justamente a alimentar o medo e ganhar publicidade, devíamos usar a mídia para outras questões. Os afegãos que leem jornais e assistem à televisão regularmente tendem a ser os tomadores de decisão e membros da minoria de elite. Devemos usar a mídia para influenciar políticas do governo, expor a corrupção, incentivar os investimentos, promover a educação e informar esse público sobre os eventos que os afetam. Podemos usar a mídia para influenciar opiniões e facilitar o diálogo entre os estudantes e a elite em busca de soluções mais a longo prazo para os atos de terrorismo que já são assunto de discussão pública em âmbito nacional e regional.

Podemos explorar as atrocidades dos insurgentes em nosso benefício e em benefício

dos afegãos que desejam um futuro de paz. Apenas precisamos fazer isso de uma forma diferente. Devemos enfatizar menos o investimento de tropas e dinheiro para solucionar o problema e considerar mudanças de estratégia.

Em vez de supor que o comportamento dos insurgentes não pode ser modificado — ou, pior, em vez de divulgar de graça seu comportamento e, assim, encorajar sua repetição — devemos tentar convencer os insurgentes a mudar de tática e mobilizar a opinião pública contra eles caso não façam isso. Os insurgentes são oponentes racionais e adaptáveis do povo afegão que vêm aperfeiçoando e refinando suas técnicas há sete anos ou mais. O Afeganistão está em chamas e a grande maioria dos afegãos sabe quem começou esse incêndio. Em vez de discutir sobre quem deve usar as mangueiras para apagar o fogo ou de alimentar as chamas sem querer, devemos fornecer energia e poder aos afegãos comuns para ajudá-los a extinguir o incêndio no Afeganistão antes que consuma todos nós. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Essa citação do secretário Gates apareceu, entre outros textos, no artigo de Peter Spiegel intitulado “Defense Secretary Gates Wants to Spend More on U.S. Diplomacy”, *Los Angeles Times*, 16 de julho de 2008.

2. Consulte as estatísticas em < <http://www.icasualties.org/oef> > e em GORDON, Michael R. “Afghan Strategy Poses Stiff Challenge for Obama”, *New York Times*, 1º de dezembro de 2008, seção sobre a Ásia.

3. O Departamento Policial de Nova York lista uma força ativa de pouco mais de 37.000 policiais (disponível em: <www.nyc.gov/html/nypd/html/faq/faq_police.shtml#1>), e várias fontes citam a Polícia Nacional Afegã como tendo 79.000 membros, com uma meta de chegar a 82.000 membros (consulte, por exemplo: <www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=49967>).

4. Citado por Sir Robert Thompson em *Defeating Communist Insurgency: The Lessons of Malaya and Vietnam* (London: Chatto and Widus, 1966).

5. Um trabalho anterior sobre esse tema inclui FOXLEY, Tim. “The Taliban’s Propaganda Activities: How Well is the Afghan Insurgency Communicating and What is It Saying?”, Stockholm International Peace Research Institute, trabalho apresentado em junho de 2007; JOHNSON, Thomas H. “The Taliban Insurgency and an Analysis of *Shabnamah* (Night Letters)”, *Small Wars and Insurgencies* 18, Nº 3 (setembro de 2007), pp. 317-44; NISSEN, Thomas Elkjer. “The Taliban’s information warfare: A Comparative Analysis of NATO Information Operations and Taliban Information Activities”, Royal Danish Defence College, dezembro de 2007; e

Asia Report Nº 158, “Taliban Propaganda: Winning the War of Words?”, International Crisis Group, 24 de julho de 2008.

6. Podemos usar argumentos semelhantes sobre as mensagens fornecidas pelo governo do Afeganistão e pela comunidade internacional. Entretanto, tanto as mensagens da Isaf quanto as do governo afegão transmitem muito mais credibilidade do ponto de vista puramente das informações. A impressão de que existe corrupção e a falha em cumprir promessas como melhoria de segurança, por exemplo, continuarão a prejudicar essa credibilidade.

7. Asia Report Nº 158; Ibid.

8. HAMMES, Thomas X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (Osceola, WI: Zenith Press, 2006), p. 2.

9. A Missão de Assistência das Nações Unidas no Afeganistão realizou um estudo sobre as tendências nos ataques de homens-bomba de 2001 a 2007 (“Suicide Attacks in Afghanistan, 2001-2007”), que pode ser encontrado em <<http://fetcher.fw-notify.net/000000234952526336/UNAMA%20-%20SUICIDE%20ATTACKS%20STUDY%20-%20SEPT%20th%202007.pdf>> (5 dezembro de 2008). Em 2008, uma série de ataques de grande escala continuou a aumentar os números de baixas.

10. Várias pesquisas e estudos sustentam essa afirmação. Entre eles estão: “Nationwide Research and Survey on Illegal State Opposing Armed Groups—ISOAGs”, da Altai Consulting (abril de 2006); “2007 Survey of Afghans” da Enviroic Research Group; resultados da Charney Research Poll divulgados em novembro de 2007; e várias pesquisas da Manasia Research Associates.

Agradecimentos especiais a Joanna Nathan e Marc Segers por suas ideias e comentários.

O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional?

Thom Shanker e
General Mark Hertling, Exército dos EUA



A repórter Kristin Henderson, do jornal Washington Post, à esquerda, tira fotos ao lado de um fuzileiro naval na Província de Helmand, no Afeganistão, em 27 de outubro de 2008. (Corpo de Fuzileiros Navais, Cabo Chad J. Pulliam)

Thom Shanker, correspondente do The New York Times no Pentágono, trabalhou como repórter em diversos conflitos e fez várias viagens jornalísticas ao Iraque, incorporado a corpos de exército, divisões e pequenas unidades. O general-de-brigada Mark Hertling retornou recentemente de seu terceiro rodízio no Iraque (o primeiro durante a Operação Desert Storm, o segundo como subcomandante em Bagdá durante a Operação Iraqui Freedom e o terceiro como comandante da 1ª Divisão Blindada e Divisão Multinacional-Norte).

Depois do desdobramento mais recente, Hertling convocou uma conferência de análise pós-ação em Garmisch, na Alemanha, e convidou Shanker a participar. Durante a conferência, os dois tiveram a oportunidade de continuar o diálogo em curso sobre as relações entre a mídia e as forças militares. Sua conversa mostra que

o relacionamento vem ficando cada vez mais complicado, conforme esses dois homens de profissões diferentes discutem as divergências — e os pontos em comum — que existem entre as forças militares e a mídia neste tempo de conflito e ampla cobertura de notícias.

Hertling: Fico feliz que seus editores tenham permitido que você participe desta conferência, dadas as pressões econômicas em toda a sua indústria. Parece a mim que esses são exatamente os tipos de fórum de que precisamos para nos ajudar a nos entendermos uns aos outros, já que certamente vamos ter um relacionamento de trabalho quer queiramos quer não.

Shanker: Quanto a essa questão... sabe, sempre me pareceu que o relacionamento entre as forças militares e a mídia fosse como um casamento. É

um casamento disfuncional às vezes — não há dúvida — mas ficamos juntos pelas crianças. No seu caso, os soldados são seus “filhos”, e você lhes serve como comandante. No meu, meus dependentes são meus leitores: os cidadãos dessa nação que oferecem uma enorme parcela do tesouro nacional e, o que é mais valioso ainda, seus filhos, filhas, irmãos e cônjuges para suas missões. Merecem saber o que ocorre dentro das forças militares e na formulação da política de segurança, especialmente em uma época de duas guerras.

Hertling: Concordo — até certo ponto. Sem dúvida, você tem a exigência, com base na sua ética profissional e no que consta da nossa Constituição em relação à liberdade da imprensa, de informar nossos cidadãos. O público tem o direito de saber o que ocorre quando as forças militares lutam e executam a política. Contudo,

também sugiro que a responsabilidade das Forças Armadas vai além dos homens e mulheres em serviço sob nossa liderança... também temos a exigência de proteger e defender a nossa

...queremos, acima de tudo, assegurar que, quando fizerem reportagens sobre o que fazemos, os jornalistas acertem nas complexidades para o povo americano.

Constituição e os ideais e valores da nossa nação. Isso faz parte do nosso juramento e é uma faceta importante de quem somos e de como agimos. Então, embora queiramos que os americanos sejam informados sobre o que está acontecendo, também nos concentramos em fazer com que eles entendam as complexidades das nossas “lutas”. O que fazemos — e como isso é percebido — é muito importante para nossa nação. Por essa razão, também é importante para nossos jovens tenentes e sargentos que fazem o trabalho difícil no campo... e são eles que às vezes lidam com a mídia também. Somos todos extremamente preocupados com a forma como somos percebidos por aqueles a quem servimos — especialmente quando vidas estão em jogo. Às vezes, isso nos cega. Mas queremos, acima de tudo, assegurar que, quando fizerem reportagens sobre o que fazemos, os jornalistas acertem nas complexidades para o povo americano.

Há até um desafio maior atualmente, porque o que é publicado em um jornal americano ou transmitido na CNN ou na Fox muitas vezes acaba aparecendo na mídia em outras partes do mundo. Mais ímpeto para passar a informação “certa” para o público, porque quem somos e como somos percebidos pelos nossos adversários também é importante.

Ah, e quanto à analogia do casamento disfuncional... às vezes dá realmente essa sensação. Mas será que o nosso relacionamento se torna disfuncional devido a uma falta de confiança e comunicação?

Shanker: Pode ser. Há um velho ditado que você ouviu antes: a verdade é a primeira baixa da guerra. Contudo, na era da informação, a primeira baixa da guerra é a confiança: a confiança entre aqueles que travam a guerra e aqueles cujo trabalho é fazer reportagens sobre elas. Os oficiais têm de desenvolver a confiança agora, de qualquer maneira possível, ao longo de uma ampla gama de canais de interação, para que, quando as coisas piorarem, como sempre acontece, essa reserva de confiança exista para explicar e entender. É preciso lembrar que as avaliações críticas não são um sinal de desrespeito.

Há outro velho ditado para os repórteres: Você vai cobrir a guerra, mas ela o cobre. Eu apenas acrescentaria que você jamais consegue se livrar dela. Você também disse que os militares de carreira são extremados — isso se aplica às pessoas de ambas as nossas profissões. Mas você sabe disso.

Hertling: O seu comentário sobre desenvolver confiança está completamente certo... sempre. Descobri que isso está no cerne do que nos faz funcionar tão bem como equipes dentro de nossas forças militares. As unidades não conseguiriam fazer nada sem a confiança mútua. Contudo, os jornalistas têm tanta responsabilidade quanto nós em desenvolver essa confiança com as Forças Armadas. Infelizmente, todos nós que usamos o uniforme já fomos “queimados” por

...na era da informação, a primeira baixa da guerra é a confiança: a confiança entre aqueles que travam a guerra e aqueles cujo trabalho é fazer reportagens sobre elas...

uma reportagem ou um repórter em algum momento, e isso certamente influencia qualquer relacionamento.

Eu já vi tratarmos repórteres como se fossem um de nós... durante breves períodos, quando estão incorporados ou quando estabelecemos

um relacionamento pessoal e asseguramos o seu acesso. Entretanto, nas forças militares, desenvolvemos a confiança convivendo com as pessoas, compartilhando o mesmo tipo de ambiente e tendo os mesmos tipos de valores... o tempo todo. Só damos total acesso e franqueza aos jornalistas quando sabemos que existe a confiança. É difícil estabelecer confiança — e fornecer informações contínuas que permitam a “avaliação crítica” que você mencionou — quando os repórteres constantemente entram e saem de nossa área ou quando temos de treinar aqueles que nunca estiveram em uma zona de guerra antes para ver o que estão olhando. Além disso, é difícil reconquistar a confiança uma vez que seja perdida em relação a um indivíduo. Houve épocas no Iraque em que eu tinha jornalistas que já estavam lá havia meses ou até anos e que entendiam realmente o que estava ocorrendo... mas havia outros que entravam e saíam constantemente do Teatro de Operações achando que eram peritos; ou pior ainda, havia aqueles que estavam lá pela primeira vez e decidiam que já sabiam mais do que realmente sabiam. Também havia alguns que simplesmente achavam que tinham de impressionar os editores ou chefe de agência com uma “matéria de impacto”. Veja bem, nenhum desses jornalistas é má pessoa — e sem dúvida temos os mesmos tipos de personalidade nas forças militares — mas, quando brandem uma caneta ou uma

...mas, quando brandem uma caneta ou uma câmera de vídeo, possuem um veículo que pode afetar negativamente, em um curto período, coisas que levaram meses para virar positivas.

câmera de vídeo, possuem um veículo que pode afetar negativamente, em um curto período, coisas que levaram meses para virar positivas. Em ambientes de contrainsurgência complexos,

isso pode ser catastrófico. Isso é o que alguns de nossos militares e oficiais mais jovens às vezes veem quando lidam com a mídia.

A propósito, também temos velhos ditados. Sempre tento lembrar aquele que diz que uma pessoa geralmente está em desvantagem quando

No futuro, onde quer que se atue, os repórteres provavelmente estarão no local primeiro.

discorda com alguém que compra tinta em barris.

Shanker: Quero aprofundar a observação que você fez sobre [jornalistas] incorporados. No caso da guerra no Iraque, nós dois concordaríamos, os incorporados foram um sucesso. Desde o fim do serviço obrigatório, as redações deixaram de estar cheias de veteranos do serviço militar. Nossas culturas ficaram extremamente divididas. Contudo, agora há centenas, se não milhares, de repórteres espalhados por todo o ambiente da mídia que compartilharam barracas, rações operacionais — e riscos do campo de batalha — com seus soldados. O entendimento nos dois lados aumentou.

Entretanto, o Iraque foi provavelmente o final da estrada para a incorporação da mídia em grande escala. É bem provável que o programa bem-sucedido para o Iraque seja uma experiência única. Foi uma grande campanha terrestre que proporcionou inúmeras oportunidades à mídia incorporada. Ao olharmos as possíveis contingências futuras, as oportunidades de incorporação parecem ser bastante escassas: Coreia do Norte? Estreitos de Taiwan? Sublevação no Paquistão? Reação às ambições nucleares do Irã? Talvez não marchemos para a guerra juntos da próxima vez.

Hertling: Não sei. Desde a adoção de jornalistas incorporados, vim a conhecer literalmente centenas de repórteres. Eu os classifiquei mentalmente em várias categorias conforme meu “espectro de confiança”: há aqueles que eu gostaria de ter comigo quando a situação ficasse difícil e complicada porque

são profissionais verdadeiros que fazem o tipo de análise crítica e reportagens de qualidade que você mencionou antes. Contudo, também existem aqueles que estão predispostos a um certo ponto de vista e que não aplicam o tipo de rigor do qual nós, nas forças militares, achamos que precisam para informar o público americano de forma verdadeira e devida. Também há alguns que simplesmente têm objetivos pessoais porque querem criar uma reputação ou agradar a seus editores ou chefes de agência com um mínimo de trabalho e o máximo de linguagem bombástica possível. Todas as profissões têm esses tipos de personalidade e caráter, mas os jornalistas são tão importantes por causa da sua capacidade de influenciar o público.

Sei que qualquer que seja o tipo de conflito em que esteja envolvido da “próxima vez”, vou querer um ou dois jornalistas incorporados comigo devido às exigências ligadas à dinâmica de informações. Realmente acredito — como você — que o povo americano tem o direito de saber o que fazemos.

Shanker: Qualquer que seja o próximo conflito, tenho certeza de que você concorda que as forças militares devem entender que já cederam seu monopólio histórico do controle da área de operações.

No futuro, onde quer que se atue, os repórteres provavelmente estarão no local primeiro. Os repórteres americanos já viajavam com os combatentes da Aliança do Norte no Afeganistão antes de os primeiros destacamentos operacionais Alfa [Equipe-A] das forças especiais colocarem as botas no chão; Bagdá estava fervilhando de membros da imprensa antes de as primeiras munições conjuntas de ataque direto (*Joint Direct Attack Munition* — JDAMs) e mísseis de cruzeiro encontrarem seus alvos.

E vocês também cederam o monopólio sobre as comunicações oriundas da área de operações. Ainda recentemente, no Vietnã, os repórteres tinham de retornar a Saigon para enviar suas reportagens. Quando fui designado para Moscou pela primeira vez, em meados dos anos 80, a alfândega soviética — leia-se KGB — confiscou meu modem de computador como um “dispositivo de criptografia”, e fui forçado a enviar as minhas matérias perfurando uma fita de telex que podia ser interceptada e lida

pela Inteligência soviética. Quando cheguei à Bósnia, em 1992, podia mandar as minhas reportagens via satélite do meio de um duelo de artilharia em Tuzla, embora o transmissor fosse aproximadamente do tamanho de uma mala. Hoje, no Iraque e no Afeganistão, os repórteres de TV enviam vídeos nítidos e usam o tipo de impressão antigo Gutenberg; os repórteres têm provedores de Internet via satélite menores que um laptop, em tempo real e sem censura.

...embora as informações e as relações públicas ainda sejam chamadas de “fogos não letais”, em geral não podemos assegurar que tenham efeitos oportunos ou confiáveis.

Hertling: Tudo isso é verdade. Compartilhamos a área de operações com jornalistas, funcionários de organizações não-governamentais, funcionários interagências e muitas outras pessoas. Eu e meus soldados ficamos impressionados com a capacidade dos repórteres de enviar matérias com rapidez a partir das condições mais severas. Contudo, se eu fosse um repórter que desejasse dar ao público americano informações sobre as atividades militares, eu ia querer, no mínimo, que elas contassem com a contribuição daqueles que são considerados peritos no campo... as Forças Armadas. Os repórteres que você mencionou, que estavam em Bagdá ou com a Aliança do Norte, certamente conheciam sua parcela do ambiente, mas provavelmente apenas conheciam parte da história, devido às suas fontes. Talvez não soubessem dos planos táticos, do contexto operacional ou dos resultados estratégicos que os executores tentavam alcançar. Acompanhar uma equipe de destacamento operacional Alfa é bastante legal e emocionante, mas isso não se qualifica como uma avaliação da situação final operacional.

Por exemplo, frequentemente tinha de responder a perguntas de repórteres que haviam



O secretário de Defesa dos EUA, Robert M. Gates, e o almirante da Marinha dos EUA, Mike Mullen, chefe do Estado-Maior de Defesa, falam à mídia durante uma coletiva de imprensa no Pentágono, 18 de junho de 2009.

acompanhado uma fração em Baquba e que usavam sua experiência limitada em uma parte da minha área para me interrogar sobre as operações em Mosul, uma parte radicalmente diferente da nossa área. É difícil julgar o todo por uma parte. De novo: o que talvez transmitam ao povo americano logo acabará em sites estrangeiros e influenciará nossos adversários. É aí que a linha divisória entre relações públicas e operações de informações fica um pouco nebulosa.

Shanker: Podemos passar o dia inteiro debatendo a área de operações virtual e a esfera de competição de ideias. Contudo, quando se trata do debate sobre como dividir a responsabilidade entre as relações públicas e as operações de informações, a imprensa não é tão precisa quanto devia ser em ajudar nossos leitores a entender essas diferenças, bem como as diferenças das ferramentas de dissimulação no campo de batalha e das operações psicológicas táticas em relação às comunicações estratégicas.

Contudo, estou certo de uma coisa: quando ouço que as forças militares avaliam suas estratégias de comunicações do Teatro de

Operações em unidades chamadas “efeitos estratégicos”, sei que algo pode estar errado. Essa não é uma especialidade ocupacional militar, como a Artilharia.

Não se pode transmitir uma mensagem no campo de batalha e medir seus efeitos contra o inimigo da mesma forma que se conduz uma avaliação de danos causados por bombardeio. As ideias não são elétrons que se pode carregar positivamente e depois medir o efeito luminoso. Sentei com oficiais de efeitos estratégicos que contavam o número das supostas reportagens “positivas” que eles haviam inserido na mídia iraquiana como se essa contagem significasse algo no mundo real onde o conteúdo é suspeito, e o fornecedor dele ainda mais.

Passei cinco anos em Moscou — embora minha esposa marcasse o tempo como cinco *invernos* — e, assim, aprendi como os cidadãos de uma ditadura, ou de uma ex-ditadura como no Iraque de hoje, desconfiam da mídia local. Essa contagem de reportagens “positivas” no Iraque é insignificante no mundo real.

O ponto principal: não se podem disseminar valores democráticos por meios não democráticos.

Se há casos em que, talvez, essa propaganda ou dissimulação sejam necessárias para alcançar um fim tático específico, sancionado por líderes do mais alto escalão, elas devem ser feitas pelos que operam sob o Título 50 do Código dos EUA (*U.S. Code Title 50*) [Guerra e Defesa Nacional, incluindo as agências civis de Inteligência] — e não aqueles em uniforme que operam sob o Título 10 [Forças Armadas]. Em um mundo ligado pela Internet e pela TV via satélite, as operações de informações táticas na zona de combate, até em território inimigo, serão vistas por pessoas na cidade de Peoria, nos EUA, em poucas horas.

Hertling: Admito: estamos tentando lidar com tudo isso... como medir os efeitos estratégicos. Estamos descobrindo que é como pregar gelatina a uma parede. Existem alguns estudos que provam que não há uma “solução mágica” nessa área, e a quantificação de “transmissão de mensagens”, com certeza, não é uma ciência refinada. No entanto, as forças militares possuem uma cultura em que indicadores são importantes, e há alguns indivíduos bem-intencionados em nossas fileiras que precisam de um pouco mais de experiência em comunicações estratégicas. O fato é que — e nós, nas forças militares, precisamos focar esse ponto essencial —, embora as informações e as relações públicas ainda sejam chamadas de “fogos não letais”, em geral não podemos assegurar que tenham efeitos oportunos ou confiáveis.

Sabe, o chefe do Estado-Maior de Defesa disse recentemente que as informações são o domínio crítico do campo de batalha futuro. Os líderes militares tentam controlar todos os aspectos de cada luta, mas o fato é que o campo de batalha centrado nas mensagens é dificilmente controlado porque ele muda e as mensagens que são enviadas não são suficientemente confiáveis para serem lidas no receptor.

Contudo, isso nos leva de volta ao ponto sobre nosso relacionamento porque, à medida que nós — as forças militares e a mídia — interagimos, nossa responsabilidade continua sendo fornecer as informações mais precisas, mais bem analisadas e reais ao público. Isso é difícil para nós, porque nossa profissão tem tantas complicações.

Quais tipos de “concerto” são, a seu ver, apropriados para ajudar nosso relacionamento a melhorar e ajudar nosso casamento a superar seu aspecto disfuncional?

Shanker: Posso oferecer algumas diretrizes para esse relacionamento entre as forças militares e a mídia. A divulgação máxima com o mínimo atraso. Quando uma pergunta é feita, só há três respostas aceitáveis: a verdade; “Sei, mas não posso dizer devido à classificação de sigilo”; e “Não sei, mas deixe-me ver o que posso descobrir”. Se você estiver na comunidade de relações públicas, nunca minta. Ou, como um capitão muito esperto me disse: Uma vez que algo ruim aconteça, não há como mudar isso. A única coisa que se pode controlar é como o público o descobre.

Desde a invasão do Iraque, os oficiais mais antigos gostam de falar sobre a “velocidade da guerra”. E essa velocidade só está aumentando. Entretanto, seu sistema para fazer com que as informações subam na cadeia de comando para divulgação à mídia está acorrentado pelos grilhões enferrujados da era industrial. Estive com suas forças durante tempos de contato com o inimigo. Sei que quando se cobre uma guerra, ela o cobre, e completamente; então, não conto com que haja uma nova diretriz para um líder de fração



Força Aérea dos EUA. Sgt Samuel Morse

Uma câmera de vídeo grava uma apresentação dada pelo general Mike Holmes, da Força Aérea dos EUA, em 5 de janeiro de 2009, durante o dia da mídia, no campo de aviação Bagram, no Afeganistão. Depois da apresentação sobre o apoio aéreo aproximado, repórteres pediram detalhes sobre os esforços da Força Aérea em minimizar as baixas civis.

interromper o contato apenas para transmitir um comunicado à imprensa. Também sei que devo desconfiar das primeiras reportagens.

Mesmo assim, quando são necessárias 8, 12, 16 ou 20 horas para o comando militar ou o Pentágono comentar — talvez esclarecer, talvez corrigir — reportagens da zona de combate sobre um incidente que tenha sido transmitido ao vivo na TV via satélite... ora, você abre mão de vários ciclos de notícias antes que a sua versão dos fatos seja submetida ao julgamento implacável da opinião pública. Esse tempo nunca pode ser recuperado. Essas primeiras impressões talvez nunca mudem. O adversário responde mais rápido com suas declarações, quer sejam verdadeiras quer falsas. Se você não responder em tempo hábil, você perde.

Hertling: Você levanta umas questões interessantes. Vou comentar algumas delas.

Primeiro, você só me deu três respostas aceitáveis para qualquer pergunta, mas eu diria que é preciso haver muitas, muitas mais. Sem dúvida, concordo com você sobre sempre dizer a verdade, mas, muitas vezes, a verdade é extremamente complicada, e os repórteres, em geral, buscam respostas rápidas e fáceis que possam ser redigidas sucintamente ou convertidas em vídeos curtos. Na guerra — como disse o velho Carl Clausewitz — até as coisas mais simples são difíceis. Essas dificuldades nem sempre são entendidas imediatamente e, mesmo que sejam, são difíceis de explicar. Se um repórter estiver disposto a gastar tempo e discutir as implicações de um acontecimento, a maioria de nós, nas forças militares, está disposta a aprofundar a história... se tivermos tempo. No combate, o tempo é um recurso escasso.

Paralelo a isso, vejo uma falta inerente de confiança quando os líderes militares de mais alto escalão tentam proporcionar respostas à imprensa; sempre tenho a impressão de que vocês acham que estamos tentando manipulá-los. Sei que esse é o caso às vezes, mas também sei que muitos repórteres estão sempre procurando aquele momento de “te peguei”, quando podem distorcer uma história para causar mais conflito. Então, falar a verdade — sem todas as suas complicações — é às vezes algo para o qual um soldado não tem tempo, mas que os repórteres com um prazo a cumprir frequentemente ignoram.

Segundo, a ideia de “nunca acreditar em uma primeira reportagem” é uma máxima militar que — com a idade e com a experiência — valorizo cada vez mais. Os comandantes com um pouco de astúcia sempre deixarão que até o evento que pareça mais desastroso tome forma gradualmente... porque sabemos por experiência que há, em geral, algo faltando na reportagem. No entanto, os repórteres parecem ter uma necessidade de satisfação instantânea... especialmente nessa era do ciclo de notícias de vinte quatro horas por dia, sete dias por semana. Então, como podemos resolver esse problema? A confiança conquistada — nos dois lados — talvez seja a única solução.

Tem toda a razão sobre a crescente ferocidade e ritmo de combate... a “velocidade da guerra”, como dizem nossos irmãos das operações especiais. Você faz uma boa observação ao dizer que “as primeiras impressões nunca mudam”. Para você, isso significa que é imperativo enviar as primeiras notícias o mais rápido possível. Para nós, isso significa enviar as notícias mais

Contudo, sei que muitos de vocês se sentem incomodados com o rótulo de que os Estados Unidos são uma nação em guerra — quando, na realidade, só as forças militares e a comunidade de Inteligência estão em guerra.

precisas e informativas possíveis à imprensa. De fato, trabalhei em organizações que levaram um tempo excessivamente longo para transmitir comunicados à imprensa, e, em vários casos, isso prejudicou a causa e me frustrou como comandante. Contudo, não importa o quanto tentarmos, não acredito que lhes enviaremos esses comunicados tão rápido quanto desejam. Precisamos continuar a tratar disso em nosso relacionamento.

Enfim, nossos adversários muitas vezes transmitem informações à imprensa, à TV e à Internet mais rápido que nós. Isso ocorre porque temos um inimigo que está planejando antecipadamente e armando ciladas, e não “reagindo”. A informação é a atual moeda do reino na guerra extremista que estamos travando, e uma grande parcela das informações que nossos inimigos fornecem é planejada antes de o evento ocorrer, como parte de uma campanha de informações. Mas, como você sabe, há uma diferença entre as operações de informações e as relações públicas. Temos de ser honestos quando falamos com a imprensa; nossos inimigos não.

Shanker: Sei que os homens e mulheres em uniforme se ressentem, justificadamente, quando a mídia descreve as Forças Armadas como uma instituição monolítica, como se houvesse o militar com “M maiúsculo”. Claro, há as diferentes forças singulares e, dentro de cada uma, diferentes especialidades ocupacionais e assim por diante. Então, diga-me, por favor: por que tantos nas forças militares criticam a minha profissão como se houvesse uma entidade típica de notícias, uma mídia com “M maiúsculo”?

Somos diferentes. Há meios de comunicação de massa de grande porte com amplos recursos para cobrir este prédio, manter equipes extensas em lugares como Bagdá e Cabul e publicar numerosas reportagens todos os dias sobre essas missões. Há veículos de comunicação em pequenas cidades que dependem das agências de notícias para obter informações da frente. Alguns repórteres estudaram as forças militares, outros não. A TV tem necessidades diferentes. Há a mídia estrangeira, que é, da mesma forma, dividida entre repórteres dos aliados e aqueles das, digamos, capitais mais hostis. Também há os blogs, nos quais repórteres cada vez mais persuasivos trabalham sentados à mesa de jantar, vestidos com o uniforme padrão: camiseta e cueca boxer.

Da mesma forma que você estuda um adversário, deve avisar seus subordinados no terreno que eles devem se esforçar para entender o grau de diferença entre os repórteres que estão em contato com você. E da mesma forma que você faz um planejamento disciplinado para possíveis contingências, com ramificações e sequências para resultados potenciais, você não

estará completando o processo de planejamento sem fazer o mesmo para seu engajamento com a mídia.

Hertling: À medida que fui ficando mais experiente com a mídia, percebi que essa é a única área que precisa de habilidades do nível de doutorado. Nem todos os repórteres — ou veículos de comunicação — são criados iguais, e nem todos vocês querem o mesmo tipo de tratamento e informação. Não aprendi isso até me tornar general de uma estrela, porque, até então, juntava todos vocês em um grupo amorfo. Nossos líderes mais jovens aprendem esses tipos de complexidade em combate mais cedo... colocando o tipo certo de mídia nos lugares certos para conseguir o acesso certo na hora certa. Contudo, nossos jovens tenentes ou sargentos que ainda não tenham descoberto a diferença entre um correspondente da agência de notícias Associated Press e um jornalista vencedor do prêmio Pulitzer são iguais a alguns dos repórteres novatos que entraram em meus centros de operações sem saber a diferença entre um carro de combate e uma peça de artilharia. Todos nós poderíamos nos beneficiar de conselhos amigáveis do outro lado, mas isso às vezes é tão difícil quanto cirurgia cerebral a laser para pessoas no seu lado e no meu.

Por exemplo, até como general de uma estrela mais experiente, tive um momento de iluminação durante uma batalha em 2003 no Iraque. Era uma operação muito complicada, que exigia sutileza, mas também precisávamos deixar o inimigo saber que seríamos implacáveis e letais. Tínhamos algumas opções com respeito a onde queríamos colocar e incorporar as dezenas de jornalistas para quem distribuíamos informações. Deviam acompanhar uma unidade que executaria um ataque relâmpago com carros de combate ou uma unidade de infantaria que enfrentaria negociações tensas e operações variadas no campo de combate? Nossa decisão final? Colocar os jornalistas de TV com as unidades que proporcionariam oportunidades para vídeos emocionantes com combate árduo e incorporar os jornalistas da mídia impressa com a unidade que exigiria a análise mais profunda. Foi magistral: no início, todos estavam contentes porque agradaram a seus editores e chefes de agência, e nós aparentamos ser mais inteligentes

do que éramos! Contudo, até isso mudou quando as reportagens foram transmitidas, e todos os jornalistas começaram a achar que a galinha do vizinho era mais gorda e a querer que os transferíssemos para os locais dos seus concorrentes.

Shanker: Os jornais, a televisão e o rádio continuam a ser os meios mais vitais de se permanecer ligado ao resto da sociedade americana. Isso é especialmente importante porque o modo padrão da nossa democracia é a paz, e é difícil manter uma nação em pé de guerra. As hostilidades constantes não são parte do código de DNA da nossa nação, e devemos ter orgulho disso. Contudo, sei que muitos de vocês se sentem incomodados com o rótulo de que os Estados Unidos são uma nação em guerra — quando, na realidade, só as forças militares e a comunidade de Inteligência estão em guerra. Não é de se estranhar que as Forças Armadas estejam se autorregenerando: os recrutas e oficiais são frequentemente os filhos de soldados e oficiais. As Forças Armadas americanas se arriscam a tornar-se as forças militares prussianas do século XXI.

Bem. Isso é na frente interna. Na zona de combate, os repórteres fazem parte do campo de batalha da mesma forma que o tempo e o terreno. Nunca se abandonaria o campo de batalha devido ao tempo inclemente. Nunca se renderia ao terreno irregular. Então por que cargas-d'água você escolheria não interagir conosco?

Sou um repórter. Busco histórias que atrairão e informarão os leitores. Se um oficial falar com os repórteres, não posso garantir que sua história será relatada da maneira que deseja. No entanto, se vocês não falarem com os repórteres, posso garantir que seu lado da história não será relatado. Ou talvez seja relatado por outros que passem pouco tempo tentando entender o que vocês fazem e não compreendam seus interesses.

Hertling: Você tem toda a razão sobre todos esses pontos! Como comandante superior, aprendi a importância de desenvolver relacionamentos, estabelecer confiança e permitir acesso (quando apropriado e *merecido!*) àqueles da profissão jornalística.

No entanto, ao mesmo tempo em que você nos pede para fazer tudo isso, há algumas coisas que os repórteres também podem fazer.

As forças militares se orgulham de suas escolas e instalações de adestramento. Aprimoramos continuamente nossas habilidades e fazemos uma autocrítica das nossas ações, até o ponto de esmiuçá-las, conforme tentamos melhorar. Nós nos definimos com base no nosso código de ética e nos nossos valores. Os profissionais são definidos com base nessas coisas. Em minhas discussões com vários jornalistas, todos eles culpam os editores, chefes e colegas por não se policiarem e melhorarem. Os jornalistas precisam de tempo para treinar, ampliar sua visão profissional, fazer a autocrítica e desenvolver um código de ética preciso. Isso funciona para profissionais militares, advogados, médicos e clérigos. Parece que também pode funcionar para os membros do “Quarto Poder”.

Shanker: Um comentário final de minha parte. Antes da invasão do Iraque, estava no Forte Benning e falei com o general Hal Moore, que comandou o primeiro grande engajamento terrestre no Vietnã: a batalha de Ia Drang, em novembro de 1965. Seu livro virou filme: *Fomos Heróis*. Ele tinha relacionamentos mutuamente benéficos com correspondentes em uma guerra em que isso não era a norma. Pedi que me contasse seu segredo.

O general Moore explicou: “Disse aos repórteres: ‘Não fiquem em meu caminho. E não revelem os meus planos’. E disse aos meus soldados: ‘Falem do seu nível — não falem em nome dos superiores. E digam a verdade.’” Ele sabia que era o oficial de relações públicas mais importante da unidade inteira. Ele estabelece a intenção do comandante, do topo.

Hertling: Bons conselhos. O general Moore também tinha a vantagem distinta de ter o Joe Galloway como “parceiro de casamento”. Digo a todos os meus comandantes subordinados que *eles* são o oficial de relações públicas da unidade. Transmitir informações precisas às pessoas que estejam assistindo é uma parte essencial da nossa dinâmica do campo de batalha do século XXI, e é por isso que nossos relacionamentos com a imprensa precisam ser fortes.

Shanker: Como eu disse no início: O relacionamento entre a mídia e as forças militares é como um casamento. Mas talvez minha terrível metáfora seja inapropriada. O mais importante é que todos nós continuemos a interagir. **MR**

Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História

General Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, Reformado



Aristóteles e seu pupilo, Alexandre

A ESCOLA DE ESTUDOS Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*) tem mais de 25 anos de idade. Algumas pessoas podem achar incrível que seja tão jovem, mas o que também é incrível, em retrospecto, é que ela exista. Esse acontecimento não era algo inevitável. Relembrar por que a SAMS começou é uma boa forma de marcar o 25º aniversário da escola. O que se pretendia, como surgiram as ideias centrais que definem o seu caráter distinto, quais foram os principais obstáculos e quais são as condições necessárias para que a escola sobreviva por mais 25 anos são temas que merecem uma análise profissional.

O general Huba Wass de Czege (reformado), do Exército dos Estados Unidos, foi um dos principais idealizadores do conceito de Batalha Ar-Terra do Exército e fundador e

A Necessidade de Estudos Militares Avançados

O currículo da SAMS deve sua origem a dois momentos de iluminação entre os líderes de mais alto escalão do Exército dos EUA:

- o entendimento de que a arte militar da nossa época exigia mais intelectualmente do que estávamos preparados para aceitar;
- o reconhecimento da necessidade de se ter humildade e admitir que os oficiais precisavam receber uma educação melhor do que a que tinham na época.

Esse início ocorreu em um momento em que o Exército questionava ativamente sua doutrina central. Em 1978, o general Bernard W. Rogers, então chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, havia questionado todo o sistema de ensino para oficiais e iniciado um exame de cima para baixo chamado “Revisão da Educação e do Adestramento de Oficiais” (*Review of Education and Training for Officers — RETO*). O Exército também refletia sobre o seu desempenho no Vietnã e preparava-se para o presente e para o futuro imediato. Eu estava envolvido nessas duas iniciativas e era um dos oficiais de menor antiguidade no grupo de estudos da RETO — tinha acabado de me formar pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*Command and General Staff College — CGSC*). Em 1980, eu me vi no centro dos esforços para revisar como o Exército deveria pensar sobre travar a guerra com a União Soviética.

Esse trabalho era a segunda tentativa de se fazer uma atualização, pós-Vietnã, do Manual de Campanha *FM 100-5, Operations* (Operações), (que é agora o Manual de Campanha *FM 3-0*). Eu havia estudado bastante na CGSC e depois

primeiro diretor da Escola de Estudos Militares Avançados no Forte Leavenworth, Kansas. É formado pela Academia Militar dos Estados Unidos e tem mestrado pela Harvard University.

servido, com sucesso, como oficial administrativo de batalhão, oficial de operações (E/3) de brigada, adjunto do oficial de operações (E/3) de divisão e comandante de batalhão e, mesmo assim, não me sentia preparado para desempenhar aquela função. Notei que as outras pessoas ao meu redor, mesmo oficiais mais antigos, formados pela Escola de Guerra do Exército dos EUA (*Army War College*), estavam tão despreparadas quanto eu para pensar de forma crítica e criativa sobre a arte militar. Havíamos aprendido a doutrina militar da época, mas não como julgá-la, questioná-la e revisá-la de forma útil. Os oficiais do Exército (formados pela CGSC e pela *War College*) tinham uma memória histórica curta sobre a evolução dos métodos militares e estavam, portanto, presos ao presente e, assim, incapazes de visualizar mudanças. Alguns de nós podíamos citar Sun Tzu e Clausewitz, mas na verdade não os entendíamos.

O general-de-divisão William Richardson, comandante da CGSC na época, sentia essa mesma frustração. No segundo semestre de 1980, ordenou que os diretores da CGSC encontrassem formas de “melhorar o discernimento tático” dos alunos da CGSC. Eles apresentaram uma série de soluções. Sugeriram melhorias que eram úteis, mas simplesmente inadequadas para cobrir a imensa

distância entre o que éramos e o que precisávamos ser. O general Richardson havia abordado o problema certo, mas o Exército precisava de uma verdadeira mudança de paradigma para solucioná-lo.

A comissão de diretores da CGSC, no comando do general Richardson não tinha sido receptiva às minhas ideias sobre a necessidade de modificar o currículo. Em minha opinião, estavam fazendo ajustes dentro da estrutura convencional, mas precisavam sair dela. Desenvolvi ideias detalhadas para a criação de um currículo e de uma escola dedicada a atender àquela necessidade, mas evitei apresentar minhas ideias e esperei até ter uma oportunidade de conversar sobre elas a sós com o general Richardson. Como tinha trabalhado de perto com ele na doutrina

do Exército que mais tarde veio a ser conhecida como “Batalha Ar-Terra”, sabia que me daria a chance de expor as minhas ideias. No primeiro semestre de 1981, o general Richardson me convidou para acompanhá-lo em uma viagem de 21 dias à China para visitar as instituições chinesas de ensino para oficiais militares, que englobavam desde escolas para formação de oficiais até escolas para oficiais generais. Essa viagem foi uma ocasião histórica, a primeira troca pacífica entre militares do Exército de Libertação Popular da China Comunista e do Exército dos EUA. Durante um cruzeiro pelo Rio Yang-tsé, um breve intervalo entre as visitas às escolas, tive finalmente a oportunidade de apresentar minhas ideias. Sugerir que o Exército

precisava escolher um pequeno grupo de cada turma da CGSC e colocar esses alunos em um programa educacional de nível de pós-graduação com duração de dez meses sobre como pensar sobre a arte militar.

Intenções Originais

A solicitação inicial feita pelo general Richardson por uma avaliação da CGSC e a subsequente identificação da necessidade de uma formação militar avançada apontaram para um currículo que cobriria o seguinte:

- a lógica subjacente à doutrina militar;
- como julgar a doutrina de maneira crítica;
- como pensar de forma criativa sobre a doutrina e a arte militar.

A SAMS não se destinava a ser um curso de doutrinação para especialistas em planejamento. Visava, sim, a ser um curso para generalistas que iriam liderar o Exército de todas as formas, principalmente no campo intelectual. Não se destinava a ser um curso para Estado-Maior de nível operacional, mas sim a educar oficiais selecionados sobre os princípios fixos aplicáveis a todos os níveis de conflito. Uma suposição implícita era que, antes do curso, os alunos já houvessem sido instruídos em detalhe pela CGSC sobre os métodos atuais das operações em todos os níveis. A SAMS se destinava, portanto, a ensinar a



Carl von Clausewitz (1780–1831)

lógica subjacente à doutrina atual e como ela havia evoluído e continuaria a evoluir, à medida que as missões, tecnologia e outras condições mudassem.

Alguns de nós podíamos citar Sun Tzu e Clausewitz, mas na verdade não os entendíamos.

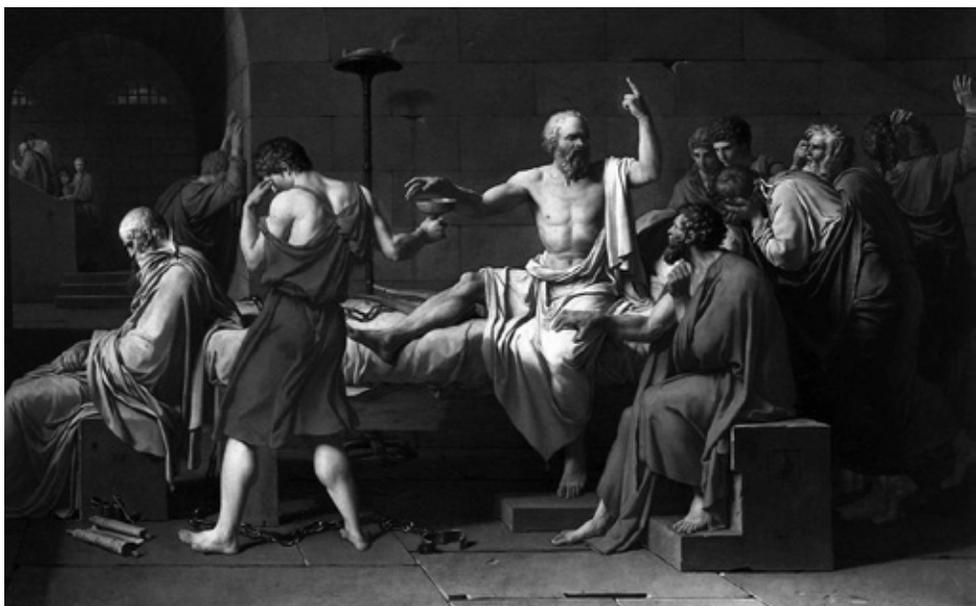
Quando o general Richardson pediu ao corpo docente da CGSC que melhorasse o discernimento tático, penso que ele quis dizer tática e arte operacional. Na verdade, a evolução do método tático estava no cerne da transformação pós-Vietnã. Sabíamos que haveria uma rápida mudança tecnológica e acreditávamos que o Exército precisasse de um núcleo de oficiais que pudessem desenvolver métodos táticos com a maior rapidez que a tecnologia permitisse. Alguns anos depois da formação da SAMS, o curso foi modificado para enfatizar o “nível operacional” da arte militar.

A meu ver, essa não foi uma decisão acertada. O Exército poderia ter se adaptado à “era digital” muito mais rapidamente se o foco teórico mais abrangente do curso inicial tivesse sido mantido. Institucionalmente, ele poderia ter se dado conta mais cedo do que os pelotões, companhias e batalhões no terreno deviam fazer para levar a paz a um povo traumatizado — a simples, mas inevitável lógica de “limpar, manter e construir” que finalmente se desenvolveu no Iraque.

Acho que o motivo para a mudança que deixou a tática para trás foi que alguns líderes do mais alto escalão não entendiam a diferença entre doutrinação e um ensino de imersão. Entretanto, houve também um reconhecimento da necessidade de abordar as operações no escalão de divisão e acima. O Exército não havia pensado em termos de manobra em grande escala desde a Segunda Guerra Mundial e a principal mudança de doutrina introduzida em 1982

havia se concentrado em manobras no escalão de divisão e corpo de exército. Apesar de a CGSC ter exposto os alunos a exercícios de planejamento para operações naquele nível, os oficiais mais antigos do Exército em 1982 haviam sido oficiais no escalão de companhia durante os curtos períodos de manobra da Guerra da Coreia. Portanto, não havia oficial algum no Exército que tivesse alguma experiência (real, simulada ou virtual) no planejamento ou execução de operações com manobras profundas de grande escala. A maioria dos exercícios de campanha de divisão e acima durante a década de 70 e início da década de 80 consistia em alguns dias de manobras no escalão de batalhão e brigada, que terminavam com uma “liberação nuclear”.

Outro ímpeto para aprender sobre as manobras no escalão de divisão e corpo de exército decorreu da tentativa de se repensar a doutrina, na época. Percebemos que, dado o impasse estratégico nuclear de “destruição mútua garantida” e os custos políticos de ser o primeiro a apertar o botão, as autoridades políticas poderiam esperar até que vissem a inevitabilidade da derrota e, se o inevitável fosse suficientemente adiado, a diplomacia poderia recongelar a ação. Isso tornou imperioso ganhar a primeira batalha e as batalhas subsequentes, fazendo, assim, com que os ataques convencionais falhassem e com que a vontade ofensiva soviética se desmoronasse.



A morte de Sócrates (Jacques-Louis David, 1787)

Em algum lugar, de algum modo, os oficiais precisavam ser capazes de conceber operações profundas nesses níveis. Em 1981, não existia um currículo do Exército ou das Forças Conjuntas que abordasse a arte militar de fazer campanhas com a profundidade adequada. No segundo semestre de

A jornada de aprendizado devia abordar o conflito não só com Estados, mas também com insurgentes.

1985, deixei o Forte Leavenworth para comandar uma brigada depois de criar duas turmas com a capacidade de fazê-lo. Quase metade daqueles alunos comandou brigadas e aproximadamente um terço deles se tornou oficiais gerais.

Moldando o Caráter Distinto da SAMS

Minha discussão com o general Richardson quando estávamos na China durou menos de uma hora. Foi nesse contexto que formulamos as principais ideias que conferiram à SAMS o seu caráter distinto, que se mantém até hoje. O ensino na escola deveria ser uma “jornada de aprendizado”, desde o escalão de companhia até o escalão da força-tarefa conjunta. Esse conceito era resultado de um ponto de vista comum de que uma boa “arte operacional” depende de uma compreensão básica da dinâmica tática — uma compreensão teórica de como as armas combinadas atingem os objetivos. A jornada de aprendizado devia abordar o conflito não só com Estados, mas também com insurgentes. O assunto tratado deveria ser *integrado* por um corpo docente “modelo” com uma alta proporção professor-aluno. A Escola deveria contar com três formas básicas de ensino: seminários seguindo o método socrático com estudos de casos históricos e teoria militar pertinente; estudos de casos modernos estruturados, planejados e executados usando-se simulações apropriadas e acompanhamento de especialistas; e participação em planejamento de Estados-Maiores no escalão de divisão e corpo de exército em exercícios de campanha no mundo real na Europa e na Coreia.

No final da nossa discussão, o general decidiu que o ano seguinte seria dedicado a estabelecer as bases para a escola. Ele estava sendo enviado para servir como subchefe de Operações do Estado-Maior do Exército, sob o comando do general Edward C. “Shy” Meyer, que tinha sido seu colega em West Point, o que ele revelou durante a nossa conversa. O general Richardson se empenharia em estabelecer a escola a partir do seu posto no Pentágono e eu passaria meu ano seguinte não em Carlisle estudando o currículo da *War College*, como era o plano do Exército, mas trabalhando em meu próprio currículo, dedicado a pesquisar e projetar uma escola para estudos militares avançados. Eu deveria criar o currículo e tomar as medidas necessárias para estabelecer a escola no Forte Leavenworth. Dentro de um programa chamado “Programa de Pesquisador Adjunto do Exército” (*Army Research Associate Program*) eu ganharia ao mesmo tempo um diploma da *War College* e visitaria o general Richardson todos os meses para informá-lo sobre o meu progresso.

Obstáculos Principais

No início, havia quatro obstáculos principais. O primeiro foi defender as vantagens de dedicar o corpo de talentos do Exército em meio de carreira a despendar tempo na “escola” e não em “campanha”. O argumento que escolhemos foi que uma turma de estudantes poderia se formar pelo preço de um carro de combate M-1 Abrams e que o conhecimento obtido e utilizado em combate recuperaria esse custo muitas vezes. Além disso, o período usado na escola não ocorreria em detrimento do tempo para funções em campanha. Substituiria o tempo de serviço fora de campanha. Os alunos poderiam ter a experiência em campanha e mais um ano de ensino. Argumentamos também que o maior sucesso deles resultaria em carreiras com maior duração média. Acho que esse argumento ainda é válido, considerando-se o êxito dos que se formaram na escola.

Outro obstáculo a ser superado foi a sensibilidade do Exército à criação de uma trajetória de “Estado-Maior” ou de “elite” para a obtenção das estrelas de general. Acreditava-se, por exemplo, que o que era importante para a promoção não era a educação militar, mas a estampa da seleção. Nós contornamos esse problema deixando de usar um processo de seleção pela diretoria e pedindo que os

alunos se “autosseleccionassem” como candidatos enquanto estavam na CGSC e pedindo que o corpo docente escolhesse os candidatos que se qualificavam.

O terceiro obstáculo foi criar um currículo baseado em estudos de caso e encontrar professores adequados em menos de um ano. A primeira parte foi resolvida com muito trabalho, com muitas horas de dedicação e com o talento dos tenentes-coronéis Hal Winton e Doug Johnson, ambos doutores em História por universidades da tradicional e conceituada Ivy League. Eles já eram professores no Forte Leavenworth e se tornaram parte da equipe de desenvolvimento. Foi muito difícil encontrar professores adequados para a SAMS utilizando-se o processo normal de designação de oficiais. Criamos o programa de “Bolsa de Estudos de Arte Operacional Avançada” (que era, no início, uma repetição do que eu havia feito para obter meu diploma na *War College*) para preparar instrutores que liderariam um seminário para majores na SAMS. Esse programa foi ampliado mais tarde, passando de um para dois anos de duração, e produziu oito bolsistas no terceiro ano. Tem funcionado muito bem desde então.

Um quarto obstáculo foi garantir que o Exército colocasse o produto da sua escola onde o ensino não só fosse utilizado, mas tivesse continuidade. A solução foi designar todos os que haviam se formado para comandos em campanha que se comprometessem a dar-lhes funções de “qualificação para armas e serviços” para o posto de major enquanto eles continuavam seus estudos em operações servindo no planejamento de Estados-Maiores de uma divisão ou corpo de exército. A primeira função garantia que o ano extra no Forte Leavenworth não prejudicasse as chances de promoção por causa da falta de experiência em nível de batalhão. A segunda consolidava o conhecimento teórico e expunha o ex-aluno a oficiais generais que eram os táticos de primeira linha do Exército. O general Meyer e os subsequentes chefes de Estado-Maior expressaram esse desejo de obter comandantes

de divisão e corpo de exército em cartas pessoais. Esse uso disciplinado de um novo meio valioso é a verdadeira chave para o sucesso da SAMS.

Entre os oficiais de alto escalão que seguiram o general Richardson como comandantes sucessivos e subcomandantes no Forte Leavenworth, os generais Merritt, Saint, Vuono e Palmer foram os maiores defensores e os que mais contribuíram para definir a SAMS no período em que eu era diretor. Acima de tudo, a SAMS foi e é definida por seus excelentes professores e bolsistas. Dos professores que contratei, apenas Robert Epstein, um renomado historiador de campanhas militares e arte operacional, permanece na escola.

Condições para Sobrevivência

A Escola de Estudos Militares Avançados continuará funcionando por mais 25 anos caso se mantenha fiel às suas origens. Os desafios para os quais foi criada se tornaram mais complexos no nosso mundo em rápida transformação, em que a incerteza e novos tipos de missão são a norma. A arte militar continua sendo um grande desafio, como sempre foi — tanto em termos intelectuais quanto físicos. Conhecer seus princípios hoje, como sempre, salva vidas e economiza dinheiro. Quanto melhor se entender a arte militar, mais



Genghis Khan (c. 1162–1227) Uma mente desimpedida pela doutrina.

rapidamente se obterá a vitória. Entender a arte implica competência para julgar e revisar a doutrina, e essa capacidade não será exigida se os profissionais mais antigos do Exército decidirem que é mais importante doutrinar do que educar. Pelo menos alguns dos seus sucessores devem se aprofundar suficientemente em teoria operacional para se conscientizarem dos efeitos embotadores do pensamento grupal doutrinário. O Exército está cheio de oficiais doutrinários porque é assim que são formados — valorizam o pensamento convencional entre os líderes com menor antiguidade. O Exército recompensa os oficiais por aderirem totalmente à doutrina. Entretanto, as nossas forças militares precisam de um núcleo de líderes cuja imaginação transcenda essa postura.

A imaginação e a criatividade serão sempre necessárias, assim como um grande conjunto de conhecimentos voltados para a tomada de decisões em uma ampla gama de condições imagináveis — a doutrina não é capaz de atender a essas necessidades. Se doutrinar os alunos para o pensamento grupal da última Revisão Trimestral da Defesa (*Quarterly Defense Review*), um exercício movido tanto por grupos de interesse e compromissos programáticos quanto por análise racional, a SAMS fracassará na sua missão. Se os mais recentes conceitos doutrinários do Exército e da Força Conjunta — produtos automáticos do menor denominador comum da experiência intelectual — se tornarem o padrão pedagógico da SAMS, o programa não inculcará a habilidade necessária para julgar e questionar. Acabará não atingindo seu objetivo original de liderança criativa e crítica institucional.

O corpo docente da SAMS precisa usar os valiosos dez meses de que dispõe para fornecer uma “jornada de aprendizado” extremamente produtiva, avaliada em termos de longo prazo e não curto prazo. A diferença entre uma escola de pós-graduação para civis e um curso profissional é que, no modelo civil, o cliente é o aluno e, no modelo profissional, o cliente é a profissão. Nos dois casos, o cliente escolhe o caminho da jornada. A profissão esclarecida doutrina para o curto prazo, mas educa para o longo prazo.

Durante os últimos anos da Guerra Fria, a jornada na SAMS incluiu teoria e estudos de caso de contrainsurgência, embora não se soubesse quando esse conhecimento seria utilizado. Do mesmo modo, a SAMS deve agora dedicar uma parcela significativa da jornada de aprendizado para operações chamadas “convencionais” e de grande escala contra Estados, já que esses conflitos poderão aparecer em uma forma contemporânea. (Não serão “tradicionais” em sentido algum.) Por exemplo, a teoria básica para empregar a força militar para dissuadir, atacar, defender e pacificar em qualquer escala não mudará, mas a tecnologia, condições mundiais e situações locais moldarão os métodos contemporâneos. Retravar as batalhas e campanhas históricas de uma forma nova e moderna é algo educativo. Aplicar teorias antigas nas condições modernas para inventar novos métodos e testar sua validade é algo educativo.

A SAMS precisa, portanto, recalibrar-se quanto à base lógica e teórica da arte operacional conforme segue:

- compreender a dinâmica dos soldados, evolução das armas e formas de adaptação dos inimigos;
- preparar-se para atuar entre uma variedade de povos;
- utilizar formas mais modernas de comunicação e interação.

Essa complexidade embaralha processos mecânicos encontrados em uma doutrina inevitavelmente antiquada e torna a necessidade de pensamento crítico e criativo ainda mais imediata. Não se pode pensar de forma crítica ou criativa sem entender profundamente o assunto que precisa ser examinado. As disciplinas acadêmicas que não promoverem a compreensão da arte militar, apesar de importantes, serão mais bem ensinadas em outras escolas. A SAMS precisa se concentrar no que promove a vitória.

O início da SAMS pode ter sido acidental, mas seu final é previsível. A SAMS continuará existindo enquanto os profissionais de mais alto escalão do Exército valorizarem o pensamento crítico e criativo, e a SAMS oferece esse produto. Qualquer contador pode contabilizar o custo de um empreendimento, e esse custo sempre será uma questão a ser considerada, mas o valor real de algo não está em números. As Operações *Just Cause* e *Desert Storm* demonstraram o valor da SAMS para o Exército; era possível constatar que os resultados provinham de alunos que tinham obtido efeitos palpáveis. Ainda não vimos essa ligação no Iraque e no Afeganistão — os nomes dos que receberam o mérito de ter encontrado o caminho para o sucesso no Iraque não podem ser encontrados nas listas de antigos alunos da SAMS. Talvez o currículo da escola tenha sido fraco nas áreas relevantes. Se a SAMS não produzir pensadores críticos e criativos, a atenção do universo de talentos será atraída por outros empregos profissionais. O Exército não liberará seus principais talentos para um segundo ano de estudos no Forte Leavenworth se tiver trabalho mais urgente para eles em outro lugar. Os que se formam pela SAMS, os membros do corpo docente, e o Exército que a promoveu: todos merecem parabéns. Não é hora de se acomodar, porém. Os que se formaram pela SAMS devem ser os críticos mais ardentes e vigilantes da escola. **MR**

A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro

General-de-Exército R1 Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

As ideias e opiniões aqui apresentadas são de responsabilidade exclusiva do autor, não refletindo necessariamente as opiniões e/ou posições oficiais do Exército Brasileiro.

A Magia do Ano 2000

A última década do século passado foi marcada pela crescente expectativa em relação à aproximação do ano 2000, uma data mística, mágica e misteriosa. Fim de século e início de século! Fim de milênio e início de milênio! A Era do Conhecimento e a globalização, decorrentes dos nunca imaginados e velocíssimos avanços científicos e tecnológicos, eram fenômenos sequer sonhados antes. O que iria ocorrer quando o calendário atingisse o esperado ano 2000?

Daquela década, lembro-me de 1994 por dois relevantes eventos. Nos Estados Unidos da América, o Brasil sagrara-se, pela quarta vez, campeão mundial de futebol... No Estado-Maior do Exército (EME), em Brasília, reuniram-se especialistas em educação, civis e militares, brasileiros e estrangeiros, para discutir e propor rumos que permitissem às instituições militares de ensino enfrentar e vencer o desafio de educar para a Era do Conhecimento. Visualizava-se com clareza e certeza que, no século XXI, as escolas e os centros de instrução de todos os níveis e segmentos profissionais correriam o sério risco de transmitir, durante seus cursos regulares, conhecimentos que estariam ultrapassados, obsoletos mesmo, no dia em que seus alunos recebessem o diploma e ingressassem na vida profissional. Parte daqueles conhecimentos não

serviria ao desempenho do militar em operações ou em tarefas de tempo de paz. A velocidade crescente e assustadora da geração e da divulgação de novos conhecimentos despertava enorme perplexidade nos educadores militares e civis, reunidos pelo EME. Antevia-se que os próprios mestres, professores, instrutores e monitores, por seu turno, correriam o risco de se deparar com alunos cada vez mais bem informados sobre atualidades militares e gerais. Pior ainda, os alunos, em futuro tão próximo, poderiam até mesmo chegar aos locais de instrução mais bem informados do que os próprios docentes, graças aos conhecimentos e informações obtidos nas redes mundiais de computadores.

O fenômeno, delineado e estudado em 1994, haveria de impactar o preparo de recursos humanos das forças armadas em todo o mundo, assim como das instituições civis de ensino em seus diferentes níveis. O Exército Brasileiro não seria exceção. O que fazer então? Como preparar homens¹ de armas naquela conjuntura? Como preparar o combatente do futuro? O EME editou, em razão dos estudos e das reflexões daquele ano, o documento intitulado “Política Educacional para o Exército no ano 2000”. Entre suas conclusões, foram indicadas algumas tendências para o ensino militar, dentre as quais a necessidade de preparar: 1) homens e mulheres para operar em ambientes incertos e ambíguos; 2) militares que demonstrassem presteza nas decisões; 3) e que tivessem desenvolvidos, em alto grau, os atributos iniciativa, criatividade e adaptabilidade. Visualizou-se que os militares

O general-de-exército Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e pela Escola de Guerra Naval. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME, e como Gen Div, a 4ª Região Militar e 4ª Divisão de Exército. Também se formou pela Escola Superior de

Guerra do Exército Argentino. Como Gen Ex, foi Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até 11 de maio de 2009, quando foi transferido para a Reserva. Atualmente, é conferencista e palestrante da ECEME, do CPOR-RJ, do CPOR-SP e do CEP. É professor emérito da ECEME. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de Garantia da Lei e da Ordem.

profissionais, em todos os níveis da hierarquia, deveriam ser, além de peritos nos assuntos da profissão das armas, possuidores de sólida cultura geral, orgulhosos do Exército, conhecedores do país ao qual serviriam, plenamente integrados à sociedade brasileira e preparados para cumprir missões fora do território nacional. Um guerreiro diferente para um mundo diferente, desconhecido e desafiador, o líder militar para o mundo pós-2000 deveria ser preparado.

O Líder Certo na Hora Certa

Aquele estudo do EME não teria passado de mais um documento de Estado-Maior, não fossem a iniciativa, a decisão e a visão de futuro do General-de-Exército Gleuber Vieira, recém-nomeado para chefiar o então Departamento de Ensino e Pesquisa² (DEP). Convencido da necessidade imperiosa de enfrentar o desafio de preparar recursos humanos para o Exército do

século XXI, por meio das ideias listadas na Política Educacional publicada pelo EME, ele decidiu implementá-las integralmente. Essa estratégica e sensível decisão revelava a coragem e o arrojo do Ch DEP, pois implicava ampla, profunda e continuada modernização do sistema de ensino da Força, um dos centros de excelência do Exército Brasileiro, reconhecido e comprovadamente sério, organizado, normatizado, respeitado, validado e testado. Por que, então, modificá-lo? O mais moderno oficial do Alto Comando do Exército (em 1995) precisava, simplesmente, convencer seus pares que esse excelente Sistema estava desatualizado e não-preparado para atender à demanda do Exército no mundo pós-2000.

O Gen Gleuber selecionou um grupo de oficiais superiores, psicólogas e pedagogas, e transmitiu-lhes a estratégia para a modernização do ensino³, a qual, em síntese, consistia em buscar respostas para quatro perguntas: “em face da evolução



Cb Seabra

O comandante do Pelotão de Reconhecimento e Identificação da Companhia de Defesa Química, Biológica e Nuclear orienta seus subordinados para a monitoração de agentes químicos em uma vila supostamente contaminada, durante a Operação Pronta Resposta, realizada na AMAN, em Resende-RJ, outubro de 2008.

acelerada dos equipamentos, das técnicas, do conhecimento e de tudo o que se projeta para o ano 2000, o que devemos ensinar aos nossos alunos? Como devemos ensinar? Como devemos avaliar sua aprendizagem? E como poderemos aumentar o intercâmbio do Sistema de Ensino do Exército com outros sistemas, nacionais e estrangeiros, militares e civis?”

Tive a gratificante oportunidade profissional de, como coronel, chefiar aquele grupo de oficiais e professoras⁴. O Gen, sempre presente e atento observador das conclusões parciais a que chegávamos e das ações que propúnhamos, cuidava para que não nos desviássemos do objetivo a atingir: formar soldados para o século XXI! O que significava mesmo aquela diretriz? Significava que o Exército deveria preparar, para todos os escalões, comandantes capazes de evidenciar, quando postos à prova em situações de conduta, não apenas acentuadas flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, iniciativa, compreensão da realidade – local, nacional, regional e mundial; – mas, permanentemente, nítida percepção de que a constante e vertiginosa evolução dos conhecimentos militares impunha ao líder militar a permanente busca do autoaperfeiçoamento, única alternativa à perniciosa e inevitável desatualização. Os líderes deveriam estar capacitados a oferecer soluções próprias e inéditas para problemas totalmente novos e inéditos. Para tal, as escolas deveriam desenvolver-lhes a capacidade e incutir-lhes a necessidade de aprender a aprender. Contudo, o Gen Gleuber sempre afirmava que a preparação não deveria perder seu objetivo: os homens assim preparados deveriam ser, acima de tudo, soldados! Soldados em sua máxima expressão. Deveriam ser os líderes dos quais o Exército Brasileiro tanto necessitaria no século XXI.

A Estratégia Para Desenvolver a Liderança Militar

A decisão do Gen Gleuber recebeu total apoio do Gen Zenildo, então Ministro do Exército⁵, que o indicou para, após transmitir o comando do DEP, ser Chefe do EME, nomeação que facilitou sobremodo a implantação do processo de modernização do ensino no Exército Brasileiro e a ultrapassagem de uma das etapas que mais preocupavam o Ch DEP, tornar sua iniciativa irreversível.

O processo foi implantado e vem sendo desenvolvido desde 1995, tendo completado, em 2009, treze anos ininterruptos de ações objetivas com vistas ao preparo do soldado-líder militar. As ações decorreram de projetos, o primeiro dos quais um amplo diagnóstico do Sistema⁶. Dentre os demais se destacam os que abordaram

...em face da evolução acelerada dos equipamentos, das técnicas, do conhecimento e de tudo o que se projeta para o ano 2000, o que devemos ensinar aos nossos alunos?

a legislação de ensino; os conteúdos curriculares; o sistema de avaliação; a preparação de recursos humanos para condução das mudanças; e o de Liderança Militar, específico para a preparação dos soldados-líderes em todos os escalões de comando, vale dizer, desde o terceiro-sargento até o oficial-general.

O Exército Brasileiro organiza seus currículos e programas-padrão de Instrução Militar por objetivos educacionais que contemplam a formação integral do homem em suas três áreas ou domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. Especificamente na área afetiva, os instrutores, professores e monitores são orientados a levar seus alunos a internalizar valores e a desenvolver atributos, vários dos quais, para não dizer todos, indispensáveis ao exercício da liderança militar, tais como: tato, camaradagem, coragem física, coragem moral, resistência a esforços físicos prolongados, decisão, iniciativa, criatividade, sociabilidade, apresentação pessoal, habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalho em grupo e responsabilidade, dentre outros.

O esforço tem sido plenamente recompensador. Em 18 de fevereiro de 2009, o DECEX expediu o documento “O processo da modernização do ensino – Diagnóstico, rumos e perspectivas”, que resume os avanços conquistados pelo Exército quanto à preparação de seus homens e

mulheres. No contexto desse esforço, destaca-se o reconhecimento pelo Conselho Federal de Educação do conceito de Ciências Militares e, em consequência, sua inclusão no rol das ciências estudadas no Brasil. Dentre as quatorze áreas de pesquisa das Ciências Militares, todas parte da formação integral do comandante, uma é específica: Liderança Militar.

A Finalidade do Exercício da Liderança Militar

A Constituição Brasileira, promulgada em 1988, manteve a destinação histórica das Forças Armadas, consagradas desde a primeira Constituição, em 1824⁷. Em decorrência, combater e preparar-se para o combate são, pois, as ações que caracterizam a essência da atividade militar. Combater em operações de guerra, das quais o Exército Brasileiro despediu-se em 8 de maio de 1945, final da Segunda Guerra Mundial, quando a Força Expedicionária Brasileira combateu ao lado dos aliados na Itália, integrando com uma Divisão de Infantaria o V Exército dos Estados Unidos da América. Combater significa, também, conduzir operações de manutenção da paz, das quais os líderes militares brasileiros têm larga experiência, adquirida em Suez e na República Dominicana, em Angola e Moçambique, no Timor Leste e no Haiti, no conflito Equador-

O Exército Brasileiro entende a Liderança Militar como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever”.

Peru e, como observadores, na América Central e em outros países africanos, asiáticos, europeus e centro-americanos. Combater significa, ainda, conduzir operações de garantia da lei e da ordem no próprio território brasileiro, por tempo e área determinados, com missão específica e por determinação do Presidente da República.



O Sgt Max Wolff Filho, integrante da 1ª Companhia do 11º Regimento de Infantaria, da Força Expedicionária Brasileira (FEB), reunindo seus subordinados para comandar mais uma patrulha, durante a Segunda Guerra Mundial. Morto em combate, destacou-se por sua bravura e liderança, tendo recebido inúmeras condecorações, inclusive a “Estrela de Prata” do Exército dos EUA.

Preparar-se para combater aplica-se a todas as atividades do Exército em tempo de paz. Quer isso dizer que o adestramento, a gestão de recursos humanos, econômicos e financeiros, a instrução militar, as atividades de ensino e cultura, de pesquisa e desenvolvimento em C & T, de apoio logístico, de obras de cooperação com o desenvolvimento nacional e tudo o mais se subordina ao objetivo maior: preparar o poder de combate para as operações. Duas perguntas, então, devem presidir as iniciativas e as ações em todas as áreas de ação do Exército, a fim de torná-las objetivas e evitar personalismos: “qual é o problema que se quer resolver?”; “qual a contribuição desta iniciativa para aumentar o poder de combate do Exército?”

Eis aí, pois, a razão de ser da preparação de líderes militares no Exército Brasileiro: capacitar comandantes, chefes e diretores em todos os escalões da Força para combater e para preparar o Exército para o combate.

Situação Atual do Projeto Liderança Militar

O Exército Brasileiro entende a Liderança Militar como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever”. Entende, ainda, que se trata de uma capacidade do comandante em todos os escalões de comando e em todos os níveis de emprego e de planejamento, tático, operacional e estratégico.

Em 2007, por proposta do então DEP⁸, o EME adotou o Programa de Ensino e Estudo

da Liderança Militar no Exército Brasileiro⁹. O Programa tem por objetivos: 1) sistematizar o ensino e o estudo da Liderança Militar nos estabelecimentos de ensino e centros de instrução; 2) definir os atributos inerentes à Liderança Militar; 3) estimular o desenvolvimento da Liderança Militar nas escolas de formação e demais estabelecimentos de ensino e centros de instrução; 4) e estabelecer bases para o desenvolvimento da Liderança Militar.

O Programa, institucionalizado em 2007, dá segmento àquele Projeto de 1996, cujos êxitos e oportunidades de melhoria foram diagnosticados pelo próprio DECEX em janeiro de 2009. Observou-se que os avanços mais significativos foram obtidos nas escolas de formação de oficiais e de sargentos, notadamente na Academia Militar das Agulhas Negras. Observou-se, também, que é imperioso aperfeiçoar a doutrina exposta nas Instruções Provisórias IP-20-10, Liderança Militar, substituta do velho Manual de Campanha C-20-10, Princípios de Chefia. Como necessidade de aperfeiçoamento, impõe-se a publicação de fontes doutrinárias a respeito de liderança operacional e estratégica, já que o progresso marcante foi detectado, principalmente, no nível da liderança tática. Esta tem merecido atenção especial e, durante o ano de instrução, as organizações militares operacionais realizam exercícios de desenvolvimento de liderança, nos quais são criadas situações para que tenentes e sargentos apliquem e aprimorem habilidades de liderança militar.

Merece registro a contribuição do Exército para o preparo de lideranças civis. Explico: os Centros e Núcleos de Formação de Oficiais da Reserva (CPOR e NPOR) preparam oficiais que prestarão serviço militar como tenentes por, no máximo, oito anos, ou que retornarão à vida civil imediatamente após o curso de formação. Explico mais: o Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB) ministra ensino fundamental e médio para jovens, em sua maioria filhos da família militar, mas dos quais poucos seguirão a carreira das armas. Todavia, tanto nos CPOR e NPOR quanto nos Colégios Militares, os valores e os atributos de liderança incutidos nos alunos ser-lhes-ão úteis por toda a vida, em qualquer segmento profissional que escolherem. Por isso, é justo afirmar-se que o Exército Brasileiro prepara, além de soldados-líderes militares, cidadãos-líderes para a Nação!

A Visão de Futuro de Um Líder Militar

Foi imensamente gratificante ler, na edição brasileira da *Military Review*¹⁰, as seguintes palavras do Secretário Robert Gates¹¹: “Para obter sucesso nos campos de batalha do Século XXI, o nosso Exército necessitará de líderes ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e a agir de forma criativa e decisiva em um mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas.” E gratificante, também, foi ler em outro artigo¹² que: “A guerra nunca foi tão complexa ou exigiu tanta liderança criativa... Forneça limites adequados para os (comandantes) subordinados, dando-lhes a flexibilidade necessária para serem criativos e adaptáveis. Comunique-se com seus subordinados diariamente para assegurar a conscientização”.

Observa-se que os Exércitos do Brasil e dos Estados Unidos da América têm idênticos objetivos quanto à preparação de líderes militares: versatilidade, criatividade, flexibilidade e adaptabilidade. Ambos os Exércitos visualizam empregar suas forças em situações não imaginadas no século passado.

Os artigos aos quais me referi destacam e confirmam, para meu orgulho de soldado brasileiro, a perfeita visão de futuro demonstrada pelo Gen Gleuber ao acolher estudos do EME e ao decidir implantar o processo de modernização do ensino, em 1995, e, por meio de seus projetos, fornecer a impulsão inicial para a preparação do soldado-líder para o Exército Brasileiro do Século XXI, obra que seus sucessores têm continuado e mantido no rumo certo.

O Líder Militar

Tenho insistido com meus comandados, desde que fui Diretor de Formação e Aperfeiçoamento, em caracterizar como militar a liderança que desenvolvemos em nossos comandantes. Insisto porque têm se multiplicado os estudos e as publicações civis sobre liderança. As linhas gerais que norteiam a preparação e a ação do líder civil, nas empresas, nas instituições privadas e mesmo públicas, podem e devem ser aproveitadas por nossa Força, desde que devidamente traduzidas para as necessidades ímpares do comandante, soldado-líder que terá a missão de levar seus



O autor, no centro da foto, recebendo informações no Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS), Manaus-AM, em março de 2009, sobre a criativa adoção do búfalo como um meio de transporte de carga para a Região Amazônica.

homens ao combate e, nele, oferecer ao Brasil a própria vida, em benefício do êxito da missão a cumprir. Que outra profissão exige algo similar de seus líderes? Daí minha insistência em caracterizar a liderança nas forças armadas como liderança militar. É também aquela em que seus homens são, simultânea e voluntariamente, líderes e liderados!

As IP 20-10¹³ dedicam um capítulo inteiro aos atributos do líder¹⁴. Ao abordar a Figura do Líder, afirma-se que “o que se conhece da mente humana e das formas de relações interpessoais permite afirmar que é possível estruturar o perfil do líder militar segundo três aspectos fundamentais: 1) o caráter (o ser); 2) a competência profissional (o saber); 3) a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento (o fazer).”

Apesar de as IP 20-10 desenvolverem esses aspectos, ao preparar uma palestra para o II Congresso de Ciências Militares, procurei, com base em minha experiência de quarenta e seis anos de serviço, responder às perguntas: o que o líder militar deve ser? E saber? E fazer? Cheguei às respostas que se seguem:

O Que o Líder Militar Deve Ser?

Penso que o comandante-líder, independentemente de qualquer outra consideração, caracteriza-se pela autenticidade, vale dizer, ser ele mesmo, sem tentar ser o que outros são e ele não é. Seus comandados sabem disso e o conhecem. Satisfeito esse requisito, diversos atributos definem o perfil e revelam como o líder *deve ser*: entusiasmado e

motivador, o que permitirá estimular e incentivar sua tropa; ser sensível às emoções, dificuldades, aspirações e limitações de seus subordinados, compreendendo que está comandando pessoas, gente, homens e mulheres com qualidades, aptidões, deficiências, família, metas e aspirações pessoais; interessado pelas necessidades de seu pessoal, transformando-se em defensor dos comandados perante os escalões superiores, aos quais deve encaminhar os legítimos pleitos de sua tropa; de fácil acesso, comunicativo e aberto a ouvir; ser exemplo, nos três domínios, cognitivo, afetivo e psicomotor; ser leal, justo, sincero, observador, exigente e imparcial, tratando a todos sem preferências, mas exigindo o cumprimento da missão em sua integralidade, inclusive na fase de preparação para sair do quartel; ser dedicado, comprometido, agregador, disciplinado, coerente e paciente, transformando sua fração, subunidade

Para obter sucesso nos campos de batalha do Século XXI, o nosso Exército necessitará de líderes ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e a agir de forma criativa e decisiva em um mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas.

e unidade na família militar dos subordinados; ser claro, objetivo, franco, de bom humor e emocionalmente estável, mesmo nas situações desafiadoras, quando deverá manter o equilíbrio para bem decidir e orientar; ser corajoso e intelectualmente disciplinado em relação a seus superiores, dos quais receberá ordens e missões, e aos quais reportará êxitos e eventuais fracassos.

Sobre o comandante e líder, assim se expressou o General Norman Schartzkopf: “Liderança é uma combinação de estratégia e caráter. Se você precisa ficar sem um, que seja sem a estratégia!”¹⁵ Como se vê, o líder deve ser um homem de caráter!

Enfim, o líder militar do Século XXI deve ser exemplar soldado e exemplar cidadão!

O Que o Líder Militar Deve Saber?

O soldado-líder deve saber, em primeiro lugar, tratar seus comandados, elogiando-os e punindo-os com habilidade, em ambas as situações, o que o torna reconhecido por seus liderados como respeitado aplicador da justiça; deve dominar os assuntos profissionais que lhe foram transmitidos durante os períodos escolares e de adestramento, assim como aquelas informações que aprendeu pelo esforço de autoaperfeiçoamento contínuo; deve saber interpretar situações e conjunturas, a fim de bem decidir, orientar sua tropa e de mantê-la informada sobre a missão, os fatos e os assuntos da atualidade que interferem na missão ou na vida militar; deve saber transmitir ordens, ideias e conhecimentos a seus liderados, com palavras apropriadas para os diversos segmentos e níveis aos quais se dirija; deve saber falar sempre a verdade, para os superiores e para os subordinados; deve saber que é responsável pelo autoaperfeiçoamento, inclusive de seus comandados, compreendendo que seu preparo militar vai além dos conhecimentos profissionais, pois inclui, também, a cultura geral; deve saber claramente a intenção de seu comandante e transmiti-la aos comandados; deve saber operar sob tensão e, ainda aí, manter o equilíbrio, sabendo ainda que irá decidir sozinho, assumindo inteira responsabilidade por suas decisões; deve saber e não temer ousar com criatividade, iniciativa e adaptabilidade.

“As palavras convencem, o exemplo arrasta! O antigo aforismo, ainda plenamente válido em nossos dias, resume, em sua simplicidade, tudo o que o comandante precisa saber: servir de exemplo, única maneira, em um exército de homens livres, de conduzir e liderar o subordinado no cumprimento da missão.

Enfim, o líder militar do Século XXI deve saber liderar pelo exemplo!

O Que o Líder Militar Deve Fazer?

O líder militar deve, acima de tudo, cumprir a missão. Deve, ainda: executar exemplarmente as atividades de sua profissão; assumir inteira responsabilidade por seus atos e pelos de sua fração; dividir os louros das vitórias com seus liderados; ouvir e assessorar, segundo a situação; preparar-se e preparar a tropa para a missão; estudar, ler, cuidar do preparo físico próprio e de seus comandados; identificar os mais capacitados para o cumprimento de cada missão; antecipar-se e manter a tropa bem informada; viver os valores do Exército Brasileiro.

Enfim, o líder militar do Século XXI deve fazer o que tem de ser feito!

Conclusão

Em todas as oportunidades em que abordei o tema Liderança Militar para diferentes públicos repeti a frase do General Odierno: “Os líderes fazem a diferença!”¹⁶ E insisti, sempre, que o Exército forma seus líderes militares com os objetivos de combater, de conduzir homens em combate e de, em tempo de paz, preparar a Força para o combate.

E, em todas as oportunidades, concluí sempre repetindo: “vivam os valores do Exército Brasileiro!”*MR*

REFERÊNCIAS

- 1- Homens e mulheres de armas, outro fator de complexidade para o sistema de ensino militar.
- 2 - O Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), desde dezembro de 2008, tomou a denominação de Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).
- 3 - Diretrizes do Chefe DEP nº 15, 16 e 17, de setembro de 1995.
- 4 - Grupo para o estudo da modernização do Ensino (GTEME).
- 5- O cargo de Ministro do Exército foi substituído pelo de Comandante do Exército, em 1999. O Gen Gleuber sucedeu ao Gen Zenildo tendo sido, assim, o último Ministro e o primeiro Comandante do Exército.
- 6- O diagnóstico foi publicado no documento “Fundamentos para a Modernização do Ensino”, de 15 de julho de 96.
- 7- Art. 142: As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer deles, da lei e da ordem.”
- 8- Atual DECEX.
- 9- Portaria 070-EME, de 25 de junho de 2007.
- 10- Março-Abril, 2009.
- 11- “Reflexões sobre a Liderança”.
- 12- “Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque”, de autoria do General Raymond, T. Odierno, publicado no mesmo número Março-Abril, 2009, da edição brasileira da Military Review.
- 13- Instruções Provisórias 20-10 – Liderança Militar, 1ª Edição, 1991.
- 14- Capítulo 6.
- 15- Alashary.org
- 16- “Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque”, de autoria do General Raymond, T. Odierno, publicado no mesmo número Março-Abril, 2009, da edição brasileira da Military Review.

Military Review

ÍNDICE 2009

PARTE I TÍTULOS PÁG. 80

PARTE II AUTORES PÁG. 83

PARTE III ASSUNTOS PÁG. 85

PARTE I — TÍTULOS

TÍTULOS	PÁG	MÊS
Canoa Furada, Uma: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável <i>Major Ben Connable</i>	21	Jul-Ago
Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque <i>General Raymond T. Odierno</i>	2	Mar-Abr
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Como Entender a Inovação <i>Coronel (Res) Thomas M. Williams</i>	12	Nov-Dez
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
Como Jesse James, o Telégrafo e a Lei da Reserva Federal de 1913 Podem Ajudar o Exército Ganhar a Guerra Contra o Terrorismo: Os Efeitos Não Considerados de um Campo de Batalha sem Dinheiro Vivo <i>Peter E. Kunkel</i>	78	Mar-Abr
Como Manter Amigos e Conquistar Aliados — O Desafio Indivisível das Relações Públicas Militares <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	62	Set-Out
Desafios Éticos nas Operações de Estabilidade <i>Sargento Jared Tracy</i>	26	Set-Out
Desmistificação das “Vacas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional <i>Tenente-Coronel Tim Challans, Ph.D.</i>	10	Jul-Ago

De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá <i>Lisa A. Verdon</i>	26	Nov-Dez
Disciplina, Punição e Contrainsurgência <i>Scott A. Ewing</i>	12	Jan-Fev
Engrossando as Fileiras: Filhos do Iraque, Um Multiplicador de Combate <i>Tenente-Coronel John S. Kolasheski</i> <i>Major Andrew W. Koloski</i>	33	Mai-Jun
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	67	Nov-Dez
Estratégia da Guerra Popular Prolongada, A: Uganda <i>Presidente Yoweri Kaguta Museveni</i>	5	Mar-Abr
Estratégia de Segurança Nacional para a Próxima Administração, Uma <i>Amitai Etzioni</i>	73	Jan-Fev
Falta de Unidade de Comando: o Elemento Decisivo! <i>Tenente-Coronel Carl Grunow</i>	74	Set-Out
Formação de um Líder, A: Dwight D. Eisenhower <i>Coronel (Res) Robert C. Carroll</i>	15	Set-Oct
Futuro Ambiente Estratégico em uma Era de Conflito Persistente <i>Major Paul S. Oh</i>	78	Set-Out
Futuro das Operações de Informações, O <i>Major Walter E. Richter</i>	71	Mai-Jun
Ganha-se a Batalha, Perde-se a Guerra: Três Formas como o Êxito no Combate Promove Fracassos na Paz <i>Doutor Christopher Housenick</i>	64	Jan-Fev
Geórgia: a Guerra que a Rússia Perdeu <i>Doutor Stephen J. Blank</i>	16	Mar-Abr
Influência Militar da China na América Latina <i>Loro Horta</i>	30	Jan-Fev
Institucionalização da Adaptação, A: É hora de um Comando de Assessores do Exército <i>Tenente-Coronel John A. Nagl, Ph.D.</i>	23	Jan-Fev
Irã e Venezuela: O “Eixo de Aborrecimento” <i>Capitão-de-Fragata Kevon (“Hak”) Hakimzadeh</i>	44	Set-Out
Lições da Contrainsurgência do Iraque <i>Bing West</i>	65	Jul-Ago
Lições de Liderança Tática Aprendidas no Afeganistão: Operação Enduring Freedom VIII <i>Coronel William B. Ostlund</i>	52	Set-Out
Líder Influyente, O <i>Major Enrique Silvela</i>	82	Jul-Ago
Moral Embutida no Manual de Campanha FM 3-24, A: Contrainsurgência <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	2	Nov-Dez
Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA <i>Tenente-Coronel William C. Latham, Jr.</i>	31	Jul-Ago
“Nangarhar Sociedade Anônima” do Afeganistão: Um Modelo para o Sucesso do Trabalho Interagências <i>Major David K. Spencer</i>	36	Set-Out
Orientação de Contrainsurgência do Comandante da Força Multinacional no Iraque <i>General David H. Petraeus</i>	2	Jan-Fev
Papel da Empatia na Guerra Irregular, O <i>Major John Bauer</i>	23	Nov-Dez

Petróleo, Corrupção e Ameaças ao Nosso Interesse Nacional: Que Aprenderemos do Iraque? <i>Luis Carlos Montalvan</i>	48	Mai-Jun
Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah) <i>Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto</i>	54	Jul-Ago
Planejamento Tático à Concepção Operacional, De <i>Major Ketti Davison</i>	41	Jan-Fev
Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha, A <i>Major (Res) John M. Qualls</i>	78	Jul-Ago
Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro, A <i>General-de-Exército Paulo Cesar de Castro</i>	73	Nov-Dez
Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI <i>Major Jason M. Pape</i>	62	Mai-Jun
Reconhecimento Eletrônico de Longo Alcance da China <i>Tenente-Coronel (Res) Timothy L. Thomas</i>	26	Mar-Abr
Reconstrução: Uma Fantasia Danosa? <i>Amitai Etzioni</i>	45	Mar-Abr
Reexaminando a Coesão da Unidade: Uma Abordagem sobre a Construção de Sentido <i>Major Geoff Van Epps</i>	35	Mar-Abr
Reflexões sobre a Liderança <i>Robert Gates</i>	52	Mar-Abr
Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares, O: Um Casamento Disfuncional? <i>Thom Shanker</i> <i>General Mark Hertling</i>	58	Nov-Dez
Sem Palavras: A Luta da Comunidade de Inteligência para Encontrar a Sua Voz <i>Josh Kerbel</i>	59	Mar-Abr
Sentinelas da Democracia Afegã, As: O Exército Nacional Afegão <i>Samuel Chan</i>	15	Mai-Jun
Será que Algum Dia o Exército Aprenderá Boas Técnicas de Relações com a Mídia? <i>Coronel James T. Currie</i>	80	Jan-Fev
Teoria da Vitória, A <i>J. Boone Bartholomees</i>	68	Mar-Abr
Teoria de David Galula Posta à Prova em Ameriyah, A: As Pessoas São a Chave <i>Tenente-Coronel Dale C. Kuehl</i>	83	Mai-Jun
Terroristas: Nem Soldados nem Criminosos <i>Amitai Etzioni</i>	2	Set-Out
Travando a Contrainsurgência na Argélia: O Ponto de Vista Francês <i>Tenente-Coronel Philippe Francois</i>	50	Jan-Fev
Trigo e o Joio, O: Tempos de Mudança ou Mudança de Princípios? <i>Coronel John M Mattox</i>	6	Jan-Fev
Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	43	Jul-Ago
Visão de Dentro da Escalada de Tropas, Uma <i>Tenente-Coronel James R. Crider</i>	2	Jul-Ago
Verdade Está Lá Fora, A: Resposta às Operações de Desinformação e Dissimulação dos Insurgentes <i>Cori E. Dauber</i>	2	Mai-Jun

PARTE II — AUTORES

AUTOR	PÁG	MÊS
Bartholomees, J. Boone A Teoria da Vitória	68	Mar-Abr
Bauer, Major John O Papel da Empatia na Guerra Irregular	23	Nov-Dez
Blank, Doutor Stephen J. Geórgia: a Guerra que a Rússia Perdeu	16	Mar-Abr
Carroll, Coronel (Res) Robert C. A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower	15	Set-Out
Castro, General-de-Exército Paulo Cesar de A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro	73	Nov-Dez
Chan, Samuel As Sentinelas da Democracia Afegã: O Exército Nacional Afegão	15	Mai-Jun
Challans, Tenente-Coronel, Ph.D. Tim Desmistificação das “Vacas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional	10	Jul-Ago
Claessen, Major Erik A. Jr. Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o extremismo islâmico	34	Nov-Dez
Connable, Major Ben Uma Canoa Furada: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável	21	Jul-Ago
Crider, Tenente-Coronel James R. Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas	2	Jul-Ago
Currie, Coronel James T. Será que Algum Dia o Exército Aprenderá Boas Técnicas de Relações com a Mídia?	80	Jan-Fev
Dauber, Cori E. A Verdade Está Lá Fora: Resposta às Operações de Desinformação e Dissimulação dos Insurgentes	2	Mai-Jun
Davison, Major Ketti De Planejamento Tático à Concepção Operacional	41	Jan-Fev
Etzioni, Amitai Uma Estratégia de Segurança Nacional para a Próxima Administração	73	Jan-Fev
Reconstrução: Uma Fantasia Danosa?	45	Mar-Abr
Terroristas: Nem Soldados nem Criminosos	2	Set-Out
Ewing, Scott A. Disciplina, Punição e Contrainsurgência	12	Jan-Fev
Francois, Tenente-Coronel Philippe Travando a Contrainsurgência na Argélia: O Ponto de Vista Francês	50	Jan-Fev
Gates, Robert Reflexões sobre a Liderança	52	Mar-Abr
Grunow, Tenente-Coronel Carl Falta de Unidade de Comando: o Elemento Decisivo!	74	Set-Out
Hakimzadez, Capitão-de-Fragata Kavon (“Hak”) Irã e Venezuela: o “Eixo de Aborrecimento”	44	Set-Out
Hertling, General Mark O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional?	58	Nov-Dez
Horta, Loro Influência Militar da China na América Latina	30	Jan-Fev

Housenick, Doutor Christopher Ganha-se a Batalha, Perde-se a Guerra: Três Formas como o Êxito no Combate Promove Fracassos na Paz	64	Jan-Fev
Kerbel, Josh Sem Palavras: A Luta da Comunidade de Inteligência para Encontrar a Sua Voz	59	Mar-Abr
Koloski, Major Andrew W. Engrossando as Fileiras: Filhos do Iraque, Um Multiplicador de Combate	33	Mai-Jun
Kolasheski, Tenente-Coronel John S. Engrossando as Fileiras: Filhos do Iraque, Um Multiplicador de Combate	33	Mai-Jun
Kuehl, Tenente-Coronel Dale C. A Teoria de David Galula Posta à Prova em Ameriyah: As Pessoas São a Chave	83	Mai-Jun
Kunkel, Peter E. Como Jesse James, o Telégrafo e a Lei da Reserva Federal de 1913 Podem Ajudar o Exército Ganhar a Guerra Contra o Terrorismo: Os Efeitos Não Considerados de um Campo de Batalha sem Dinheiro Vivo	78	Mar-Abr
Latham, Tenente-Coronel Jr., William C. Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos	31	Jul-Ago
Mattox, Coronel John M. O Trigo e o Joio: Tempos de Mudança ou Mudança de Princípios?	6	Jan-Fev
Montalvan, Luis Carlos Petróleo, Corrupção e Ameaças ao Nosso Interesse Nacional: Que Aprenderemos do Iraque?	48	Mai-Jun
Museveni, Presidente Yoweri Kaguta A Estratégia da Guerra Popular Prolongada: Uganda	5	Mar-Abr
Nagl, Tenente-Coronel, Ph.D. John A. A Institucionalização da Adaptação: É hora de um Comando de Assesores do Exército	23	Jan-Fev
Odierno, Major Raymond T. Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque	2	Mar-Abr
Oh, Major Paul S. Futuro Ambiente Estratégico em uma Era de Conflito Persistente	78	Set-Out
Ostlund, Coronel William B. Lições de Liderança Tática Aprendidas no Afeganistão: Operação Enduring Freedom VIII	52	Set-Out
Pape, Major Jason M. Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI	62	Mai-Jun
Peixoto, Major Ricardo Augusto do Amaral Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah)	54	Jul-Ago
Perez, Tenente-Coronel Celestino Jr. A Moral Embutida no Manual de Campanha FM 3-24: Contrainsurgência	2	Nov-Dez
Petraeus, General David H. Orientação de Contrainsurgência do Comandante da Força Multinacional no Iraque	2	Jan-Fev
Qualls, Major (Res) John M. A Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha	78	Jul-Ago
Richter, Major Walter E. O Futuro das Operações de Informações	71	Mai-Jun
Shanker, Thom O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional?	58	Nov-Dez
Silvela, Major Enrique O Líder Influyente	82	Jul-Ago
Spencer, Major David K. “Nangarhar Sociedade Anônima” do Afeganistão: Um Modelo para o Sucesso do Trabalho Interagências	36	Set-Out

Thomas, Tenente-Coronel (Res) Timothy L. Reconhecimento Eletrônico de Longo Alcance da China	26	Mar-Abr
Thomas, Tenente-Coronel Brouns, Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão	45	Nov-Dez
Tracy, Sargento Jared Desafios Éticos nas Operações de Estabilidade	26	Sep-Out
Van Epps, Major Geoff Reexaminando a Coesão da Unidade: Uma Abordagem sobre a Construção de Sentido	35	Mar-Abr
Verdon, Lisa A. De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá	26	Nov-Dez
Wass de Czege, General (Res) Huba Como Manter Amigos e Conquistar Aliados — O Desafio Indivisível das Relações Públicas Militares	62	Set-Out
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História	67	Nov-Dez
Lições da Contrainsurgência do Iraque	65	Jul-Ago
Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações	43	Jul-Ago
West, Bing Lições da Contrainsurgência do Iraque	65	Jul-Ago
Williams, Coronel (Res) Thomas M. Como Entender a Inovação	12	Nov-Dez

PARTE III — ASSUNTOS

ASSUNTOS	PÁG	MÊS
Afeganistão		
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
Lições de Liderança Tática Aprendidas no Afeganistão: Operação <i>Enduring Freedom VIII</i> <i>Coronel William B. Ostlund</i>	52	Set-Out
As Sentinelas da Democracia Afegã: O Exército Nacional Afegão <i>Samuel Chan</i>	15	Mai-Jun
Terroristas: Nem Soldados nem Criminosos <i>Amitai Etzioni</i>	2	Set-Out
África		
A Estratégia da Guerra Popular Prolongada: Uganda <i>Presidente Yoweri Kaguta Museveni</i>	5	Mar-Abr
Travando a Contrainsurgência na Argélia: O Ponto de Vista Francês <i>Tenente-Coronel Philippe Francois</i>	50	Jan-Fev
Ameaças		
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
Disciplina, Punição e Contrainsurgência <i>Scott A. Ewing</i>	12	Jan-Fev
Petróleo, Corrupção e Ameaças ao Nosso Interesse Nacional: Que Aprenderemos do Iraque? <i>Luis Carlos Montalvan</i>	48	Mai-Jun

Reconhecimento Eletrônico de Longo Alcance da China <i>Tenente-Coronel (Res) Timothy L. Thomas</i>	26	Mar-Abr
America Latina		
Influência Militar da China na América Latina <i>Loro Horta</i>	30	Jan-Fev
Irã e Venezuela: o “Eixo de Aborrecimento” <i>Hakimzadez, Capitão-de-Fragata Kavon (“Hak”)</i>	44	Set-Out
Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah) <i>Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto</i>	54	Jul-Ago
Apoio Aéreo		
Travando a Contrainsurgência na Argélia: O Ponto de Vista Francês <i>Tenente-Coronel Philippe Francois</i>	50	Jan-Fev
Arte Operacional		
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Como Jesse James, o Telégrafo e a Lei da Reserva Federal de 1913 Podem Ajudar o Exército Ganhar a Guerra Contra o Terrorismo: Os Efeitos Não Considerados de um Campo de Batalha sem Dinheiro Vivo <i>Peter E. Kunkel</i>	78	Mar-Abr
Desmistificação das “Vacas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional <i>Doutor Tim Challans</i>	10	Jul-Ago
A Institucionalização da Adaptação: É hora de um Comando de Assessores do Exército <i>Tenente-Coronel John A. Nagl</i>	23	Jan-Fev
O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional? <i>Thom Shanker</i>	58	Nov-Dez
Assuntos Internacionais		
A Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha <i>Major (R) John M. Qualls</i>	78	Jul-Ago
Travando a Contrainsurgência na Argélia: O Ponto de Vista Francês <i>Tenente-Coronel Philippe Francois</i>	50	Jan-Fev
Brasil		
A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro <i>General-de-Exército Paulo Cesar de Castro</i>	73	Nov-Dez
Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah) <i>Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto</i>	54	Jul-Ago
China		
Influência Militar da China na América Latina <i>Loro Horta</i>	30	Jan-Fev
Reconhecimento Eletrônico de Longo Alcance da China <i>Tenente-Coronel (Res) Timothy L. Thomas</i>	26	Mar-Abr
Comando em Combate		
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Estratégia de Segurança Nacional para a Próxima Administração, Uma <i>Amitai Etzioni</i>	73	Jan-Fev
Conflitos Modernos		
Como Entender a Inovação <i>Coronel Thomas M. Williams</i>	12	Nov-Dez

Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
Futuro Ambiente Estratégico em uma Era de Conflito Persistente <i>Major Paul S. Oh</i>	78	Set-Out
Ganha-se a batalha, perde-se a guerra: três formas como o êxito no combate promove fracassos na paz <i>Doutor Christopher Housenick</i>	64	Jan-Fev
A Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha <i>Major (Res) John M. Qualls</i>	78	Jul-Ago
Uma Canoa Furada: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável <i>Major Ben Connable</i>	21	Jul-Ago
Conflitos Regionais		
Terroristas: Nem Soldados nem Criminosos <i>Amitai Etzioni</i>	2	Set-Out
Contra-insurgência		
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
Lições da Contra-insurgência do Iraque <i>Bing West</i>	65	Jul-Ago
A Moral Embutida no Manual de Campanha FM 3-24: Contra-insurgência <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	2	Nov-Dez
Orientação de Contra-insurgência do Comandante da Força Multinacional no Iraque <i>General David H. Petraeus</i>	2	Jan-Fev
Travando a Contra-insurgência na Argélia: O Ponto de Vista Francês <i>Tenente-Coronel Philippe Francois</i>	50	Jan-Fev
Doutrina e Adestramento		
Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque <i>General Raymond T. Odierno</i>	2	Mar-Abr
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
Desmistificação das “Vacinas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional <i>Doutor Tim Challans</i>	10	Jul-Ago
Disciplina, Punição e Contra-insurgência <i>Scott A. Ewing</i>	12	Jan-Fev
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	67	Nov-Dez
Futuro Ambiente Estratégico em uma Era de Conflito Persistente <i>Major Paul S. Oh</i>	78	Set-Out
Ganha-se a batalha, Perde-se a Guerra: Três Formas Como o Êxito no Combate Promove Fracassos na Paz <i>Doutor Christopher Housenick</i>	64	Jan-Fev
O Papel da Empatia na Guerra Irregular <i>Major John Bauer</i>	23	Nov-Dez
De Planejamento Tático à Concepção Operacional <i>Major Ketti Davison</i>	41	Jan-Fev
A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro <i>General-de-Exército Paulo Cesar de Castro</i>	73	Nov-Dez
O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional? <i>Thom Shanker</i>	58	Nov-Dez

O Trigo e o Joio: Tempos de Mudança ou Mudança de Princípios? <i>Coronel John M Mattox</i>	6	Jan-Fev
Uma Canoa Furada: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável <i>Major Ben Connable</i>	21	Jul-Ago
Educação Militar		
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	67	Nov-Dez
A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower <i>Coronel (Res) Robert C. Carroll</i>	15	Set-Out
A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro <i>General-de-Exército Paulo Cesar de Castro</i>	73	Nov-Dez
Engajamento		
Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah) <i>Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto</i>	54	Jul-Ago
Estratégia		
Como Entender a Inovação <i>Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA</i>	12	Nov-Dez
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns</i>	45	Nov-Dez
A Estratégia da Guerra Popular Prolongada: Uganda <i>Presidente Yoweri Kaguta Museveni</i>	5	Mar-Abr
Estratégia de Segurança Nacional para a Próxima Administração, Uma <i>Amitai Etzioni</i>	73	Jan-Fev
Futuro Ambiente Estratégico em uma Era de Conflito Persistente <i>Major Paul S. Oh</i>	78	Set-Out
O Papel da Empatia na Guerra Irregular <i>Major John Bauer</i>	23	Nov-Dez
Reexaminando a Coesão da Unidade: Uma Abordagem sobre a Construção de Sentido <i>Major Geoff Van Epps</i>	35	Mar-Abr
Ética de Guerra		
Desafios Éticos nas Operações de Estabilidade <i>Sargento Jared Tracy</i>	26	Set-Out
A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower <i>Coronel (Res) Robert C. Carroll</i>	15	Set-Out
A Moral Embutida no Manual de Campanha FM 3-24: Contrainsurgência <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	2	Nov-Dez
O Papel da Empatia na Guerra Irregular <i>Major John Bauer</i>	23	Nov-Dez
Exército dos EUA		
A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower <i>Coronel (Res) Robert C. Carroll</i>	15	Set-Out
A Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha <i>Major (Res) John M. Qualls</i>	78	Jul-Ago
Desafios Éticos nas Operações de Estabilidade <i>Sargento Jared Tracy</i>	26	Set-Out
Desmistificação das “Vacas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional <i>Doutor Tim Challans</i>	10	Jul-Ago

Disciplina, Punição e Contrainsurgência <i>Scott A. Ewing</i>	12	Jan-Fev
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	67	Nov-Dez
Institucionalização da Adaptação, A: É hora de um Comando de Assessores do Exército <i>Tenente-Coronel John A. Nagl, Ph.D.</i>	23	Jan-Fev
Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA <i>William C. Latham, Jr.</i>	31	Jul-Ago
Uma Canoa Furada: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável <i>Major Ben Connable</i>	21	Jul-Ago
Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	43	Jul-Ago
Forças Armadas		
Como Aprender com as Posturas de Governos Moderados perante o Extremismo Islâmico <i>Major Erik A. Claessen Jr.</i>	34	Nov-Dez
Como Entender a Inovação <i>Coronel (Res) Thomas M. Williams</i>	12	Nov-Dez
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	67	Nov-Dez
A Moral Embutida no Manual de Campanha FM 3-24: Contrainsurgência <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	2	Nov-Dez
A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro <i>General-de-Exército Paulo Cesar de Castro</i>	73	Nov-Dez
Guerra Assimétrica		
Como Explorar a Violência dos Insurgentes no Afeganistão <i>Tenente-Coronel Thomas Brouns, Exército dos EUA</i>	45	Nov-Dez
De Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá <i>Lisa A. Verdon</i>	26	Nov-Dez
Embutida no Manual de Campanha FM 3-24: Contrainsurgência, A <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	2	Nov-Dez
“Nangarhar Sociedade Anônima” do Afeganistão: Um Modelo para o Sucesso do Trabalho Interagências <i>Major David K Spencer</i>	36	Set-Out
Guerra Cibernética		
Reconhecimento Eletrônico de Longo Alcance da China <i>Tenente-Coronel (Res) Timothy L. Thomas</i>	26	Mar-Abr
Guerra Global Contra o Terrorismo		
De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá <i>Lisa A. Verdon</i>	26	Nov-Dez
Institucionalização da Adaptação, A: É hora de um Comando de Assessores do Exército <i>Tenente-Coronel John A. Nagl, Ph.D.</i>	23	Jan-Fev
Guerra Moderna		
De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá <i>Lisa A. Verdon</i>	26	Nov-Dez
Futuro Ambiente Estratégico em uma Era de Conflito Persistente <i>Major Paul S. Oh</i>	78	Set-Out

“Nangarhar Sociedade Anônima” do Afeganistão: Um Modelo para o Sucesso do Trabalho Interagências <i>Major David K Spencer</i>	36	Set-Out
Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA <i>Tenente-Coronel William C. Latham, Jr.</i>	31	Jul-Ago
O Papel da Empatia na Guerra Irregular <i>Major John Bauer, Exército dos EUA</i>	23	Nov-Dez
O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional? <i>Thom Shanker</i>	58	Nov-Dez
Guerra Urbana		
De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá <i>Lisa A. Verdon</i>	26	Nov-Dez
A Teoria da Vitória <i>J. Boone Bartholomees</i>	68	Mar-Abr
História		
Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	67	Nov-Dez
Geórgia: a Guerra que a Rússia Perdeu <i>Doutor Stephen J. Blank</i>	16	Mar-Abr
Reconstrução: Uma Fantasia Danosa? <i>Amitai Etzioni</i>	45	Mar-Abr
Insurgência		
O Líder Influyente <i>Major Enrique Silvela</i>	82	Jul-Ago
Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas <i>Tenente-Coronel James R. Crider</i>	2	Jul-Ago
Verdade Está Lá Fora, A: Resposta às Operações de Desinformação e Dissimulação dos Insurgentes <i>Cori Dauber</i>	2	Mai-Jun
Integração		
Reconstrução: Uma Fantasia Danosa? <i>Amitai Etzioni</i>	45	Mar-Abr
Inteligência		
Futuro das Operações de Informações, O <i>Major Walter E. Richter</i>	71	Mai-Jun
Sem Palavras: A Luta da Comunidade de Inteligência para Encontrar a Sua <i>Josh Kerbel</i>	59	Mar-Abr
Teoria de David Galula Posta à Prova em Ameriyah: As Pessoas São a <i>Tenente-Coronel Dale C. Kuehl</i>	83	Mai-Jun
Iraque		
Capacitar por meio do Apoio: Força Multinacional no Iraque <i>General Raymond T. Odierno</i>	2	Mar-Abr
De Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá <i>Lisa A. Verdon</i>	26	Nov-Dez
Desafios Éticos nas Operações de Estabilidade <i>Sargento Jared Tracy</i>	26	Set-Out
Engrossando as Fileiras: Filhos do Iraque, Um Multiplicador de Combate <i>Tenente-Coronel John S. Kolasheski</i> <i>Major Andrew W. Koloski</i>	33	Mai-Jun

Lições da Contrainsurgência do Iraque <i>Bing West</i>	65	Jul-Ago
Orientação de Contrainsurgência do Comandante da Força Multinacional no Iraque <i>General David H. Petraeus</i>	2	Jan-Fev
Terroristas: Nem Soldados nem Criminosos <i>Amitai Etzioni</i>	2	Set-Out
Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas <i>Tenente-Coronel James R. Crider</i>	2	Jul-Ago
Liderança		
A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower <i>Coronel (Res) Robert C. Carroll</i>	15	Set-Out
Falta de Unidade de Comando: o Elemento Decisivo! <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	74	Set-Out
Lições de Liderança Tática Aprendidas no Afeganistão: Operação Enduring Freedom VIII <i>Coronel William B. Ostlund</i>	52	Set-Out
Líder Influyente, O <i>Major Enrique Silvela Siaz-Criado</i>	82	Jul-Ago
Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI <i>Matthew S. Pape</i>	62	Mai-Jun
Reflexões sobre a Liderança <i>Robert Gates</i>	52	Mar-Abr
Mídia		
Uma Estratégia de Segurança Nacional para a Próxima Administração <i>Amitai Etzioni</i>	73	Jan-Fev
Falta de Unidade de Comando: o Elemento Decisivo! <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	74	Set-Out
O Relacionamento entre a Mídia e as Forças Militares: Um Casamento Disfuncional? <i>Thom Shanker</i>	58	Nov-Dez
Será que Algum Dia o Exército Aprenderá Boas Técnicas de Relações com a Mídia? <i>Coronel James T. Currie</i>	80	Jan-Fev
Oficial do Exército		
O Líder Influyente, <i>Major Enrique Silvela</i>	82	Jul-Ago
Operações		
Desafios Éticos nas Operações de Estabilidade <i>Sargento Jared Tracy</i>	26	Set-Out
Geórgia: a Guerra que a Rússia Perdeu <i>Doutor Stephen J. Blank</i>	16	Mar-Abr
Planejamento Tático à Concepção Operacional, De <i>Major Ketti Davison</i>	41	Jan-Fev
Trigo e o Joio: Tempos de Mudança ou Mudança de Princípios, O? <i>Coronel John M Mattox</i>	6	Jan-Fev
Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas <i>Tenente-Coronel James R. Crider</i>	2	Jul-Ago
Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	43	Jul-Ago
Operações Cívicas-Militares		
Falta de Unidade de Comando: o Elemento Decisivo! <i>General (Res) Huba Wass de Czege</i>	74	Set-Out

Operações de Informação e Inteligência

Geórgia: a Guerra que a Rússia Perdeu 16 Mar-Abr
Doutor Stephen J. Blank

Operações e Guerra Conjuntas

Orientação de Contrainsurgência do Comandante da Força Multinacional no Iraque 2 Jan-Fev
General David H. Petraeus

Operações Especiais

Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah) 54 Jul-Ago
Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto

Operações Psicológicas

Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações 43 Jul-Ago
General (Res) Huba Wass de Czege

Planejamento Cibernético

Reconhecimento Eletrônico de Longo Alcance da China 26 Mar-Abr
Tenente-Coronel (Res) Timothy L. Thomas

Profissão Militar

Escola de Estudos Militares Avançados: Um Acidente da História 67 Nov-Dez
General (Res) Huba Wass de Czege

Falta de Unidade de Comando: o Elemento Decisivo! 74 Set-Out
General (Res) Huba Wass de Czege

Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA 31 Jul-Ago
William C. Latham, Jr.

O Líder Influyente 82 Jul-Ago
Major Enrique Silvela

Segurança

Ganha-se a batalha, perde-se a guerra: três formas como o êxito no combate promove fracassos na paz 64 Jan-Fev
Doutor Christopher Housenick

Terrorismo

“Nangarhar Sociedade Anônima” do Afeganistão: Um Modelo para o Sucesso do Trabalho Interagências 36 Set-Out
Major David K Spencer

Lições de Liderança Tática Aprendidas no Afeganistão: Operação Enduring Freedom VIII 52 Set-Out
Coronel William B. Ostlund

Terroristas: Nem Soldados nem Criminosos 2 Set-Out
Amitai Etzioni

Transformação

“Nangarhar Sociedade Anônima” do Afeganistão: Um Modelo para o Sucesso do Trabalho Interagências 36 Set-Out
Major David K Spencer

Reconstrução: Uma Fantasia Danosa? 45 Mar-Abr
Amitai Etzioni

Congratulações ao General-de-Brigada Franklimberg Ribeiro de Freitas



O presidente Luiz Inácio Lula da Silva cumprimenta o Gen Bda Franklimberg Ribeiro de Freitas pela sua promoção, no Clube do Exército em Brasília, em 14 de dezembro de 2009.

A equipe da *Military Review* — militares e civis — cumprimenta o Gen Bda Franklimberg, nosso estimado amigo e ex-assessor, promovido ao atual posto em novembro de 2009.

O general Franklimberg assumiu o comando da 1ª Brigada de Infantaria de Selva, em Boa Vista, no Estado de Roraima, Brasil, no dia 28 de janeiro de 2010.