



NOVEMBRO-DEZEMBRO 2011

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2011

<http://militaryreview.army.mil>



CFN dos EUA, Cb Aaron Rooks

Militares estadunidenses, pertencentes à Brigada Expedicionária de Fuzileiros Navais-Afeganistão, despejam gasolina sobre sacos com sementes de papoula, no Bazar de Salaam, na Província de Helmand, Afeganistão, 06 Out 09.



PB-100-11-11/12
Headquarters, Department of the Army
PIN: 102546-000
Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review



Operação de Paz no Haiti: Assuntos Pendentes p. 8

General de Brigada Eduardo Aldunate Herman (Reserva), Exército do Chile

O Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica p. 48

Coronel Steven A. Boylan (Reserva), Exército dos EUA

Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia, em 2008 p. 67

Capitão Paulo Shakarian, Exército dos EUA

EDIÇÃO BRASILEIRA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

General Robert L. Caslen Jr.
Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)

Cel John J. Smith
Editor-Chefe da Military Review

Ten Cel Jeffrey Buczkowski
Subdiretor

Redação
Marlys Cook
Editora-Chefe das Edições em Inglês
Miguel Severo
Editor-Chefe,
Edições em Línguas Estrangeiras
Maj David Youngdoff
Gerente de Produção

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 Jorge Gatica Bórquez,
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana
Cel Douglas Bassoli,
Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira

Foto da capa: O General Aldunate participa de patrulha em Martissant, acompanhando soldados do Sri Lanka.
MINUSTAH



2 Alinhando os Meios com os Fins: Rumo a uma Nova Forma de Combate

Coronel Charles A. Pfaff, Exército dos EUA

Os Estados Unidos não conseguiram alinhar a estratégia e os objetivos nas guerras no Iraque e no Afeganistão. Isso levou a uma “surpresa estratégica”, evidenciada pelas imprevistas e caras campanhas de contrainsurgência que se seguiram. Esse descompasso entre a estratégia e os objetivos políticos decorre da compreensão equivocada da natureza dos objetivos, nos Estados Unidos da América.



8 Operação de Paz no Haiti: Assuntos Pendentes

General de Brigada Eduardo Aldunate Herman (Reserva), Exército do Chile

Servi como Subcomandante da Força Militar da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) durante 13 meses. Esse período teve como ponto culminante a assunção do poder pelo Presidente René Préal e seus primeiros meses de governo.



18 Liderança Engajada: Vinculando a Ética Profissional ao Comportamento no Campo de Batalha

Coronel George N. Appenzeller, Exército dos EUA, e Major Christopher H. Warner, Exército dos EUA

O comportamento ético por parte dos soldados no campo de batalha é de extrema importância em operações de contrainsurgência e de estabilização, nas quais o apoio da população local é vital para o êxito da missão.



29 Ao Estilo Holandês: As Atividades de Combate às Drogas na Província Afegã de Uruzgan

Erik Donkersloot, Real Força de Defesa da Holanda; Sebastiaan Rietjens; e Christ Klep

Como os holandeses veem a guerra contra as drogas naquele país da Ásia Central? É possível identificarmos uma “Abordagem Holandesa” para o problema?



39 Liderança Transformadora: a Visão de William DePuy para o Exército

Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson

DePuy deu início a uma mudança de paradigma na forma como o Exército dos EUA considerava o relacionamento entre aquisições de material, a instrução, o ensino e o emprego da Força.



48 O Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica

Coronel Steven A. Boylan (Reserva), Exército dos EUA

O relacionamento entre os militares e a mídia se parece muito com um casamento. A lua de mel já acabou há muito tempo, e os dois já tiveram a oportunidade de ver o que cada um tem de melhor e de pior. Não podem se divorciar nem pensar em pedir por uma separação permanente. Estão ligados para sempre e ficam juntos pelo bem dos filhos.



59 O Caminho para a Reconciliação: Desarmamento, Desmobilização e Reintegração

Capitão Matthew Q. Rodano, Guarda Nacional do Exército do Estado de Nova York

O Iraque possui um passado complexo, que envolve etnias, religiões e tribos. Em muitos casos, as diferenças entre esses grupos resultaram em conflito, que variaram desde a simples relutância em trabalharem juntos até atos de hostilidade e violência. O processo de reconciliação busca superar essas diferenças, para garantir que esses grupos possam conviver lado a lado e sob um governo soberano e legítimo.



67 Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia, em 2008

Capitão Paulo Shakarian, Exército dos EUA

Em agosto de 2008, o Exército russo invadiu a Geórgia. Diversos ataques cibernéticos coordenados acompanharam a campanha militar. Essa foi a primeira vez que uma operação de ataque contra uma rede de computadores (ARC) de grande escala foi executada em conjunto com importantes operações de combate terrestres. O ataque não teve ligação direta com o governo russo, mas exerceu importante impacto psicológico e de informação na Geórgia: isolou-a do resto do mundo.



74 Índice Anual

Raymond T. Odierno
General, United States Army
Chief of Staff

Official:

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

Alinhando os Meios com os Fins: Rumo a uma Nova Forma de Combate

Coronel Charles A. Pfaff, Exército dos EUA

As opiniões expressas neste artigo são do autor e não refletem a política ou posição oficiais do Departamento do Exército, do Departamento de Defesa ou do Governo dos EUA.

OS ESTADOS UNIDOS não conseguiram alinhar a estratégia e os objetivos nas guerras no Iraque e no Afeganistão. Isso levou a uma “surpresa estratégica”, evidenciada pelas imprevistas e caras campanhas de contrainsurgência que se seguiram. Esse descompasso entre a estratégia e os objetivos políticos decorre da compreensão equivocada da natureza dos objetivos, nos Estados Unidos da América (EUA). Em poucas palavras, o desalinhamento decorre do emprego de uma estratégia destinada a impor sua vontade, quando, na verdade, o país teria mais benefício com uma estratégia voltada a obter aceitação de seus interesses.

Para corrigir a situação — em vez de apenas impedir que nossos adversários alcancem seus objetivos —, os estrategistas estadunidenses devem buscar melhor alinhamento dos meios com os fins e empregar todos os instrumentos do poder nacional para coagir (ou motivar) oponentes a aceitar os interesses estadunidenses.

Uma análise cuidadosa do modo de “fazer guerra” dos EUA revela a origem do descompasso. Ele enfatiza a imposição da nossa vontade nacional, baseando-se, normalmente, em estratégias de destruição e de desgaste, cujo objetivo é eliminar a capacidade de resistência do inimigo. Em muitos conflitos, porém, os Estados Unidos buscam apenas que o inimigo se ajuste à sua vontade. Isso requer um tipo de engajamento diferente, que não seja apenas

destinado a eliminar a capacidade de resistência do inimigo. Na verdade, empregar unicamente as estratégias de destruição e de desgaste quase sempre prejudica esses objetivos. É necessário, ao contrário, empregar uma abordagem que combine os esforços e as capacidades específicas de múltiplas agências, de modo a aproveitar todo o alcance do poder nacional.

O “Modo de Guerra” dos EUA

A famosa máxima de Clausewitz nos diz que a guerra é a continuação da política por outros meios¹. Entretanto, como observa o historiador Victor Davis Hanson, na prática, os ocidentais enxergam a guerra como uma forma de realizar algo que a política não é capaz de alcançar². Nesse caso, a guerra não vem a continuar a política, e sim a substituí-la. Quando isso ocorre, objetivos militares se transformam em objetivos políticos. Derrotar o inimigo militarmente, portanto, torna-se sinônimo de atingir um fim político. Em consequência, afirma Hanson, o modo de guerra ocidental privilegia confrontos diretos, que têm como objetivo destruir ou pelo menos desgastar as Forças inimigas, até que elas percam a capacidade de resistir³.

Contudo, a lição extraída do Iraque e do Afeganistão é que os objetivos militares nem sempre equivalem aos objetivos políticos. As Forças estadunidenses adentraram esses países com a expectativa de combater — e vencer — mediante uma estratégia baseada no atrito, concentrada na captura ou eliminação dos combatentes talibãs e das forças convencionais iraquianas. Quando tal estratégia se mostrou incapaz de atingir os objetivos políticos pretendidos, as Forças estadunidenses voltaram

O Coronel Charles A. Pfaff é o atual Chefe de Assuntos Militares Internacionais no Comando Componente do Exército no CENTCOM. Foi destaque no curso do Industrial College of the Armed Forces, em 2010. Publicou diversos

artigos sobre Ética Militar e Ética na área de Inteligência e sobre o desenvolvimento da força policial no Iraque. É bacharel pela Washington and Lee University e mestre pela Stanford University.



Força Aérea dos EUA, 1º Sgt Sarah R. Webb

Oficiais do Exército dos EUA reúnem-se com um empreiteiro na Base de Operações Avançada de Qara Bagh, na Província de Ghazni, no Afeganistão, 29 Out 09.

a empregar uma estratégia de atrito, orientada à captura ou eliminação dos insurgentes. Infelizmente, a aplicação continuada dessa estratégia não produziu os resultados desejados.

Reagindo a esse insucesso, as Forças Armadas estadunidenses revisaram sua doutrina de contrainsurgência, enfatizando a proteção da população, em vez da eliminação de insurgentes. Segundo essa revisão doutrinária, expressa no Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsurgência (FM 3-24 — Counterinsurgency)*, do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais, a fricção, por si só, não derrotaria insurgências. Além de empregar meios letais contra Forças insurgentes, as Forças Armadas estadunidenses também precisariam atender às necessidades físicas e de segurança das populações nos locais onde atuassem. Em consequência, as Forças estadunidenses teriam de priorizar a proteção da população e a prestação de serviços, e não o combate contra os insurgentes⁴.

Em um esforço paralelo, o governo dos EUA passou a enfatizar a cooperação e a coordenação interagências. Por exemplo, o estado-maior conjunto e os comandos combatentes criaram uma série de forças-tarefa interagências, compostas de representantes de diversos órgãos governamentais, incluindo os Departamentos de Estado, da Fazenda e da Justiça, com o intuito de coordenar meios civis para a consecução de objetivos militares. No Iraque e no Afeganistão, os principais comandos também formaram equipes de reconstrução provincial, reunindo peritos civis e militares de várias áreas, para

alcançar o desenvolvimento político e humano na área de operações.

Apesar da bem-vinda mudança de ênfase e da inclusão de mais elementos do poder nacional, os Estados Unidos ainda não alcançaram seus objetivos estratégicos. Os esforços voltados ao desenvolvimento político e econômico representam apenas o reconhecimento de que a destruição do inimigo nas operações de contrainsurgência exige a sincronização de esforços políticos e militares. O que nós ainda não reconhecemos é que *a destruição do inimigo nem sempre é o melhor modo de alcançar os objetivos dos EUA*.

“Guerras de Aceitação” e “Guerras de Conformidade”

A discrepância entre objetivos militares e objetivos políticos explica a quantidade surpreendente de casos em que Estados mais fracos derrotaram os mais fortes. De fato, segundo uma pesquisa sobre conflitos armados entre 1800 e 1998, Estados consideravelmente mais fracos derrotaram adversários mais fortes em cerca de 30% dos casos⁵. Em particular, o relatório analisou “conflitos assimétricos”, nos quais a razão de força entre atores fortes e atores fracos era superior a cinco para um. Em tais conflitos, o relatório constatou não apenas um surpreendente número de vitórias do lado mais fraco, como também um aumento na frequência desse tipo de ocorrência ao longo do tempo. De fato, no período entre 1950 e 1998, os atores

De certo modo, pode-se afirmar que uma guerra de conformidade requer que o inimigo abandone os próprios interesses e passe a adotar os nossos.

mais fracos em conflitos assimétricos venceram a maioria dos conflitos analisados (55, de um total de 90)⁶.

A razão para esse resultado, como observa a cientista política Patricia Sullivan, é o desencontro entre estratégias e objetivos. Segundo Sullivan, os objetivos de guerra se enquadram em duas categorias gerais: de aceitação e de conformidade⁷. Os objetivos de aceitação estão ligados a objetivos políticos passíveis de serem alcançados pela força bruta, como a conquista de território⁸. Os objetivos de conformidade, por outro lado, são aqueles que visam a obrigar o inimigo a alterar políticas que contrariem nossos interesses. Uma guerra de aceitação exige que o inimigo apenas aceite determinado estado de coisas, enquanto uma guerra de conformidade requer que ele próprio o alcance e mantenha. De certo modo, pode-se afirmar que uma guerra de conformidade requer que o inimigo abandone seus próprios interesses e passe a adotar os nossos⁹.

A força bruta, por si só, raramente é capaz de obter e conservar tal apoio. Na verdade, afirma Sullivan, as estratégias que obtêm sucesso no caso de objetivos militares de aceitação, como a destruição, a neutralização e o desgaste, acabam prejudicando os objetivos de guerra, quando empregadas contra objetivos militares de conformidade¹⁰.

A razão para esse resultado aparentemente contraditório é que as Forças Armadas são hábeis em determinar a força necessária para derrotar um oponente militar, mesmo quando considerados alguns fatores complicadores do ambiente, como o terreno, a capacidade do armamento e a liderança¹¹. Contudo, é bem mais difícil identificar qual é a força coercitiva necessária capaz de induzir pessoas a mudarem de opinião. Como observado por Sullivan, “a quantidade de influência coercitiva — que um ator pode obter a partir de uma quantidade fixa de capacidade destrutiva — dependerá da disposição que o alvo tem para absorver os custos que lhe são impostos”¹². Esse fato confere ao alvo maior controle sobre o resultado do conflito, já que é ele quem decide quanto sofrimento será capaz de tolerar. Além disso, ele não precisa enfrentar diretamente a Força militar de seu adversário para determinar essa tolerância, o que lhe permite empregar uma estratégia indireta que leve a um aumento do custo do conflito, em vez de tentar derrotar o adversário de forma decisiva.

Como observa Sullivan, “é difícil prever os custos ou planejar estratégias militares com alguma precisão, sempre que o sucesso depender de se atingir algo inerentemente difícil de ser identificado como o exato ponto de ruptura da vontade de lutar do inimigo”¹³.

As operações no Afeganistão ilustram esse ponto. Quando a eliminação de um insurgente motiva várias outras pessoas a substituí-lo — sobretudo se essas pessoas, até então, não participavam do combate —, essa ação serviu apenas para aumentar o poder de combate do inimigo. Segundo consta das Diretrizes do Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança, no Afeganistão, “as complexas conexões de famílias, clãs e tribos da sociedade afegã viram de cabeça para baixo a ‘matemática do atrito’. Do ponto de vista convencional, a eliminação de dois insurgentes em um grupo de dez deixa oito restantes... do ponto de vista do insurgente, os dois que foram mortos eram, provavelmente, parentes de muitos outros, que agora querem vingança”¹⁴. Estando correta essa “matemática”, as estratégias que empregam a fricção irão, em realidade, fortalecer a capacidade de resistência do inimigo, ao invés de a debilitarem.

Realinhamento da Estratégia dos EUA: de Clausewitz a Sun Tzu

Sun Tzu afirmava que o melhor dos generais era capaz de alcançar seus objetivos sem recorrer à força. De fato, ele advertia os comandantes a



O representante do Departamento de Estado dos EUA que integra a Equipe de Reconstrução Provincial de Kapisa interage com crianças do Distrito de Surobi, no Afeganistão, 21 Ago 10.

Força Aérea dos EUA, 2º Sgt Joe Laws

não “priorizarem a eliminação do inimigo” e observava que “a habilidade suprema” consiste em “vencer o inimigo sem combater”¹⁵. Qiao Liang e Wang Xiangsui, dois coronéis do Exército de Libertação Popular da China, afirmam que os Estados Unidos não percebem que, depois de sua vitória contra o Iraque, em 1991, muitos de seus potenciais adversários abandonaram a ideia de lhes impor sua vontade. Adversários prudentes podem, contudo, encontrar maneiras de obrigar os Estados Unidos a aceitar seus interesses, ao moldarem e restringirem as escolhas disponíveis àqueles que formulam políticas nos EUA, afirmam eles¹⁶.

Empregando a linguagem de Clausewitz e Sun Tzu, os autores defendem que, em vez do “uso de força militar para obrigar o inimigo a submeter-se à nossa vontade”, a guerra é mais bem caracterizada pelo uso de “todos os meios, incluindo a força bélica e não bélica, os meios militares e não militares e os meios letais e não letais, para obrigar o inimigo a aceitar nossos interesses”¹⁷. Essa caracterização é bastante semelhante ao conceito de “guerras de conformidade”, de Sullivan, em que o objetivo não é destruir a capacidade militar do inimigo, mas obrigá-lo a mudar sua política.

Essa visão mais ampla sugere que não existe apenas um tipo de guerra, mas vários. Além da convencional, Qiao e Wang também citam as guerras:

- atômica
- diplomática
- financeira
- de redes
- de comércio
- química e biológica
- de Inteligência
- de recursos
- ecológica
- psicológica
- econômica
- espacial
- tática
- de leis
- eletrônica
- de contrabando
- de sanções
- de guerrilha
- das drogas

- de mídia
- de terrorismo
- virtual
- ideológica.

Além disso, seria possível combinar esses tipos de guerra de várias maneiras, de modo a formar outros. Por exemplo, eles descrevem a “Guerra contra o Terrorismo” dos EUA como sendo uma “guerra nacional contra o terrorismo + uma guerra de Inteligência + uma guerra financeira + uma guerra de redes + uma guerra de leis”. De fato, como observam Qiao e Wang, “Em grande medida, a guerra nem é mais guerra, e

Em grande medida, a guerra nem é mais guerra, e sim um enfrentamento na internet e uma disputa bem-sucedida pelas mídias de massa, ataque e defesa... além de outras coisas que nunca havíamos enxergado como guerra.

sim um enfrentamento na internet e uma disputa bem-sucedida pelas mídias de massa, ataque e defesa... além de outras coisas que nunca havíamos enxergado como guerra”¹⁸.

A maior vulnerabilidade estratégica dos Estados Unidos na aplicação desses tipos combinados, afirmam, é a incapacidade de reconhecer esses outros métodos como guerra e, portanto, o despreparo quando os adversários utilizam tais meios contra os interesses estadunidenses¹⁹.

A tese de Qiao e Wang se manifesta de forma mais abrangente no conceito empregado pelo Exército de seu país, conhecido como *shashoujian*, ou o “Bastão do Assassino”. Este conceito é empregado de modo abrangente em todas as atividades de desenvolvimento doutrinário e aquisição de sistemas de armas, sempre que sejam destinados a capacitar o “inferior” a derrotar o “superior”. Essa doutrina se baseia na



Força Aérea dos EUA, 1º Sgt Jim Varhegyi

Engenheiros da Força Aérea e do Corpo de Engenheiros do Exército dos EUA discutem com empreiteiros locais o andamento da obra de uma escola na Província de Panjshir, Afeganistão, 04 Ago 07.

surpresa e em métodos não convencionais e de dissimulação, “desconhecidos pelo adversário”. Os meios empregados em conformidade com essa doutrina visam a alcançar os efeitos de dissuadir, privar de liderança, cegar, paralisar e desintegrar as Forças inimigas.

A ideia de que a guerra consiste mais em moldar os interesses do adversário do que em impor a própria vontade sugere que os estrategistas estadunidenses devem aprender a definir uma gama de estados finais aceitáveis e recomendar o amplo emprego de elementos coercitivos e persuasivos do poder nacional, para tornar seus interesses passíveis de serem aceitos pelo oponente. Essa ideia também indica que, além de conceber estratégias gerais com o intuito de moldar os interesses do adversário, os estrategistas estadunidenses precisam estar cientes dos esforços do inimigo para moldar os nossos.

Foge ao escopo deste artigo detalhar a melhor forma de implantar uma estratégia de conformidade. Contudo, de forma simples, podemos afirmar que os Estados Unidos devem superar os óbices à coordenação e à cooperação interagências, mediante a criação de uma autoridade central ou a atribuição de plena responsabilidade a um determinado órgão, outorgando-lhe autoridade para delegar, conforme o necessário. Evidentemente, cada uma dessas duas alternativas conta com seu próprio conjunto de dificuldades a ser administrado. A centralização de autoridade e responsabilidade exigirá a criação de uma “superagência”, que precisará ser capaz de planejar e de

executar políticas nacionais. Para tanto, ela necessitará da autoridade para utilizar recursos e pessoal de outras agências, o que poderia prejudicar a capacidade destas de cumprir outras responsabilidades.

Uma opção seria designar um único órgão como encarregado – o Departamento de Estado ou o Departamento de Defesa, por exemplo –, permitindo-lhe utilizar os recursos humanos de outras agências. Essa abordagem pode ser adequada para lidar com questões de curto prazo, mas, no caso de conflitos prolongados, a agência responsável acabaria acumulando poderes que a fariam funcionar como uma superagência, colocando em risco, assim, os demais objetivos de órgãos subordinados, que não se enquadrassem na preocupação imediata de segurança do país.

Essas dificuldades não são insuperáveis. Existem estruturas já estabelecidas que podem ajudar a resolvê-las. As forças-tarefa interagências, por exemplo, já atuam como células de coordenação dos esforços de múltiplas agências para obter objetivos específicos, mas não podem alcançar a verdadeira unidade de propósitos porque coordenam apenas as ações voluntárias desses órgãos. Para que se tornem verdadeiramente eficazes, precisarão, também, de poder diretivo. O Departamento de Defesa já é o órgão que concentra o apoio dos demais em locais onde tais entidades atuam em ambientes operacionais conjuntos, como no Iraque e no Afeganistão. Nesse papel, ele obteve a autoridade para alocar recursos de outras agências e departamentos, conforme o necessário, de modo a cumprir os objetivos estadunidenses na área operacional.

Considerando que essas operações estão com sua duração e seu escopo limitados no tempo, a concessão de tal autoridade provavelmente não deverá ter impacto significativo nas demais responsabilidades dos outros departamentos. Depois de dezembro de 2011, a presença estadunidense no Iraque deverá se restringir, provavelmente, a um escritório de cooperação em segurança, que ficará sob o controle do Embaixador dos EUA, transferindo, assim, o papel de principal órgão responsável para o Departamento de Estado. Embora seja provável que um considerável efetivo militar estadunidense

permaneça no Afeganistão por mais alguns anos, essa presença já está diminuindo, e as operações passarão a concentrar-se, futuramente, na assessoria e no apoio material, sob o controle do Embaixador dos EUA, como ocorre atualmente no Iraque.

Em áreas externas ao ambiente operacional conjunto, as embaixadas já fornecem um espaço para que as diversas agências executem políticas estadunidenses, em locais onde adversários estejam contrariando os interesses dos EUA. Contudo, os embaixadores podem apenas aprovar ou desaprovar as atividades de outras agências. Pouco podem fazer para defini-las, direcioná-las ou até mesmo coordená-las. Se tal autoridade fosse conferida aos embaixadores, as agências poderiam orientar melhor seus esforços e recursos em relação a objetivos específicos. Outorgar essa autoridade à embaixada minimizaria o risco de prejudicar os objetivos nacionais e internacionais mais amplos dos departamentos que prestam apoio, ao restringir seu envolvimento apenas aos recursos que têm disponíveis no país.

Os órgãos governamentais estadunidenses também devem considerar o impacto que suas capacidades podem ter em todo o espectro do poder nacional. Por exemplo, o Departamento de Defesa deve considerar como poderia utilizar a força militar para gerar impactos econômico,

cultural, ecológico ou de outro tipo. Da mesma forma, o Departamento de Justiça deve considerar como sua capacidade de desenvolver capacitação nas áreas policial e judicial pode afetar a situação militar²⁰.

Conclusão

A menos que os estrategistas estadunidenses retirem a ênfase dada à imposição da vontade dos EUA, colocando a prioridade em ações que tornem os interesses dos adversários compatíveis com os nossos, é improvável que os atuais esforços militares resultem em vitória. Seria equivocado concluir que as guerras de imposição pertencem ao passado, mas nossos prudentes adversários não se deixarão enganar por elas. Em vez disso, buscarão outras formas de moldar os interesses dos EUA.

A presente análise sugere que o resultado das guerras de conformidade será radicalmente diferente do das guerras de imposição. Não haverá cerimônias formais de rendição nem desfiles para comemorar a vitória. Na verdade, como no caso das recessões econômicas, é possível que só saibamos que uma guerra acabou muito tempo depois de ela ter, de fato, terminado. Mesmo assim, tal conclusão pode se mostrar polêmica, pois, em geral, moldar os interesses dos outros significará que o adversário também acabou alcançando alguns de seus objetivos. **MR**

REFERÊNCIAS

1. VON CLAUSEWITZ, Carl. *On War*, Anatol Rapaport, ed. (Middlesex, England: Penguin Books, 1968), p. 119. Dependendo da tradução, o que Clausewitz afirmou é que a guerra é “a mera continuação de uma política por outros meios”. Contudo, em sua discussão, ele claramente defendeu que a guerra não é apenas um instrumento da política, mas um ato político em si.
2. HANSON, Victor Davis. *Carnage and Culture: Landmark Battles in the Rise of Western Power* (New York: Anchor Books, 2001), p. 22.
3. *Ibid.*, p. 22.
4. FM-3-24 *Counterinsurgency* (Washington, DC: Headquarters, U.S. Government Printing Office, 2006).
5. ARREGUIN-TOFT, Ivan. “How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict”, *International Security*, 26, no. 1 (Summer 2001), p. 96-97.
6. ARREGUIN-TOFT, p. 97.
7. SULLIVAN, Patricia L. “War Aims and War Outcomes: Why Powerful States Lose Limited Wars”, *Journal of Conflict Resolution* 51, no. 5 (June 2007): p. 502.
8. SULLIVAN, p. 503-504. Por exemplo, nos primeiros dias da Segunda Guerra Mundial, os alemães obtiveram o controle de grande parte do território e dos recursos na Europa. Para isso, precisaram apenas destruir a capacidade de resistência do inimigo, forçando-o, assim, a aceitar o controle alemão. Por outro lado, os alemães perderam tal controle quando esses países, com seus aliados, recobram a capacidade de resistência.
9. *Ibid.*, p. 504.
10. *Ibid.*, p. 505. Segundo sua pesquisa, quando o objetivo do emprego da

força militar é efetuar a mudança de uma política, os Estados mais fortes perdem para os mais fracos em mais de 75% dos casos. Vide Sullivan, p. 511.

11. SULLIVAN, p. 506.
12. *Ibid.*, p. 507.
13. *Ibid.*
14. Headquarters, International Security Assistance Force (ISAF) Memorandum, Subject: ISAF Commander’s Counterinsurgency Guidance, p. 2, disponível em: <http://www.nato.int/isaf/docu/official_texts/counterinsurgency_guidance.pdf>.
15. TZU, Sun. *The Art of War*, Samuel B. Griffith, ed. (Oxford: Oxford University Press, 1971), p. 77.
16. LIANG, Qiao; XIANGSUI, Wang. *Unrestricted Warfare* (Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House, February 1999). Versão em inglês disponível em: <<http://www.terrorism.com/documents/TRC-Analysis/unrestricted.pdf>>, p. 24.
17. *Ibid.*, p. 7.
18. *Ibid.*, p. 146.
19. BRUZDZINSI, Jason E. “Demystifying Shashoujian: China’s ‘Assassin’s Mace Concept’” in *Civil Military Change in China: Elites, Institutes, and Ideas After the 16th Party Congress*, SCOBELL, Andrew; WORTZEL, Larry, eds. (Carlisle, Pa: Strategic Studies institute, 2004).
20. Tanto no Iraque quanto no Afeganistão, a falta de assessores policiais competentes atrasou o desenvolvimento de uma força policial local, considerada a base do sucesso para toda operação de contrainsurgência.

Operação de Paz no Haiti: Assuntos Pendentes

General de Brigada Eduardo Aldunate Herman (Reserva), Exército do Chile

SERVI COMO SUBCOMANDANTE da Força Militar da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) durante 13 meses¹.

Esse período teve como ponto culminante a assunção do poder pelo Presidente René Préval e seus primeiros meses de governo. Foi um período marcado por um clima de segurança volátil, com focos de violência, que custou a vida de quatro “capacetes azuis” que estavam sob o meu comando. Apesar de tudo, cumprimos o objetivo que nos atribuía o mandato da Organização das Nações Unidas (ONU).

Entretanto, quando analiso criticamente a MINUSTAH e a ação da comunidade internacional nesse país, vejo que, sem dúvida, há sérios problemas, que urge serem solucionados.

A poucos dias de concluir sua obrigação, o próprio Representante do Secretário-Geral da ONU no Haiti, o guatemalteco Edmond Mulet — que desempenhou essa função em duas ocasiões —, indicou que existe um sentimento de frustração na comunidade internacional e que há temas institucionais e falhas da própria sociedade que são preocupantes².

Sessenta por cento da Força da MINUSTAH provém dos países da região. Como é possível que alguns dos leitores deste artigo estejam relacionados a esta ou a outras Operações de Paz (OPaz), eu sugiro que atentemos aos seguintes temas.

Primeiro Desafio: Conhecer a Cultura e Particularidades e Incorporar a População

Em uma OPaz, é vital contar com um conhecimento mais profundo sobre a história e as peculiaridades do povo que se vai apoiar.

O Haiti é um bom exemplo de um lugar onde

as caricaturas e a desinformação pouco ajudam a entender a complexidade de sua situação.

Os estrangeiros que chegam a uma OPaz trazem soluções vindas de outras realidades, não falam o idioma local, não entendem seus códigos e, assim, é difícil avançar. Diversas vezes escutei os habitantes dizerem, com razão: “Vocês não nos entendem!”

É um povo que observa, em muitos estrangeiros, uma certa arrogância que o insulta profundamente. Apesar de aceitar sua ajuda e lhes manifestar apreço, a população haitiana mantém certa desconfiança, já que sabe que, em algum momento, eles retornarão a seus países, deixando-a seguir vivendo em dificuldades, como ocorreu após mais de vinte anos de presença estadunidense no país, no século XX, e de mais de oito missões internacionais.

É um povo que tem códigos sociais interessantes, que podem ser percebidos em detalhes sutis³.

Um dos conceitos que mais identifica o haitiano é o da liberdade, que não se refere nem a espaços nem a instituições, mas que vem de algo mais profundo, relacionado à sua origem colonial.

Suas histórias e contos, passados de geração a geração, lhes falam de suas origens em outras terras, onde não estão ausentes o cativo, os deslocamentos, as lutas e o sofrimento.

Vivem em uma ilha, mas são mais camponeses do que pescadores. Os temas ligados ao mar têm algo de mágico, algo que se relaciona às suas origens.

Aprendi que esse é um povo sofrido, que exhibe com orgulho o fato de seu país ter sido o segundo da região a conquistar a independência, mas que, depois disso, teve muito pouco do que se orgulhar quanto a realizações políticas e institucionais.

Mais ainda: apesar dos relatos de melhores condições de vida proporcionados pelos parentes que vivem no exterior — que, em sua maioria,

O General de Brigada Eduardo Aldunate Herman (Reserva), do Exército do Chile, serviu como Subcomandante da Força Militar da MINUSTAH entre setembro de 2005 e outubro de

2006. É autor de diversos livros e artigos sobre relações civis-militares, liderança e Operações de Paz. Serve, atualmente, como Chefe de Pesquisa do projeto Fondef-CEIUC.

estão a duas horas de voo, nos Estados Unidos — ao olhar para a sua realidade, não sentem os benefícios de estarem no século XXI.

Por isso, seguir líderes populistas não é algo tão alheio à realidade. Esses, ao menos, lhes permitem sonhar com a possibilidade de sair de sua condição miserável, mesmo que, no fundo, saibam que não será possível alcançar isso durante suas vidas.

Os temas raciais — originalmente a luta entre brancos e negros e, em seguida, de negros contra mulatos — marcam um caminho difícil de interpretar, mas que faz parte de uma complexidade desafiadora.

Dói-lhes o fato de não apenas não haverem sido incorporados como parte da solução, mas, o que é ainda pior, de haverem sido percebidos como parte do problema⁴.

O Haiti se apresenta como um país onde a corrupção e o suborno são fortes, entretanto, sua população se queixa da falta de crítica contundente aos que geram ou apoiam essas más práticas, estejam eles dentro ou fora do país.

Os haitianos não são um povo ligado a ideologias. Na verdade, a fragmentação política é uma de suas características mais negativas no caminho do processo democrático, o que se pode comprovar pela grande quantidade de partidos políticos e de candidatos. A existência de 32 candidatos presidenciais em 2006 e de 18 em 2010, assim como a quantidade desproporcional de partidos políticos, no mínimo nos convida à reflexão.

O Haiti é um país pródigo em belezas e a natureza marca os povoados. Mas também é um país acostumado a conviver com furacões, dilúvios e escassez de água, que causam milhares de mortes anualmente. Sua população vive em uma ilha, mas, por diversas razões, a maioria é essencialmente rural e é possível que tenha certo temor ao mar, fonte de alguns problemas ancestrais.

Os haitianos constituem um povo religioso e espiritual, à sua maneira⁵, e isso está presente na sua vida diária. O tema do vodu e o sincretismo fazem com que o catolicismo coexista com a religiosidade de raízes africanas.

Por outro lado, ele é conhecido por ações de violência e linchamentos, o que é uma meia verdade, já que isso se explica, em parte, pela ausência de sistemas formais que funcionem. A violência do período da independência aflora de



O Presidente Préval com o General de Brigada Aldunate.

vez em quando, em situações de crise, como se o lema de um dos fundadores da nação⁶, “Koupe Tete, Boule Kay”, fosse parte da sua alma. Mas, ao mesmo tempo, essa imagem se mostra injusta, já que muitas cidades das Américas têm índices de violência superiores aos do Haiti.

Perturba-lhes que a cena normalmente exibida seja a de ruas cobertas de lixo nas cidades — o que é verdade — e que não se dê o mesmo tratamento à imagem de crianças indo à escola com uniformes limpos, demonstrando cuidado com o calçado, com a roupa e com tantos detalhes, que nos deveriam dar indícios mais profundos sobre como é esse povo.

O haitiano tem uma veia cultural profunda, em que, apesar de sua miséria, florescem muitos aspectos, forjados ao longo de sua história.

O boato faz parte de sua cultura. Isso seguramente nos afetava a cada informe inverídico que recebíamos, pois o desconhecimento dessa característica nos teria levado a cometer muitos erros.

É um país mágico, onde a palavra “amanhã” não existe e onde o fator tempo se rende ao presente, nessa luta diária pela sobrevivência, para conseguir alimentos básicos e água potável.

Só sabem que não contam com trabalho estável, com hospitais, com escolas, com sistemas policial e penal, com vias minimamente transitáveis, com luz elétrica... Enfim, há uma longa lista de contradições, que, sem dúvida alguma, afetam a forma de ser dos haitianos.

O próprio ex-Primeiro Ministro Jean Max Bellerive expressava, de forma dramática, que “ansiava que seu país pudesse passar da miséria a uma pobreza digna”⁷.

O que é mais paradoxal é a coexistência da massa que luta para sobreviver com uma burguesia que, apesar de tudo, vive com certo conforto e, às vezes, em condições de luxo. Isso leva alguns a se perguntarem qual desses grupos tem sido o grande beneficiário durante todo esse tempo de intervenções.

Existem motivos para a desconfiança popular em relação ao Estado. O haitiano espera pouco dele e prefere proteger-se individualmente, em vez de coletivamente. As autoridades e as instituições lhe inspiram forte desconfiança⁸.

Eu sempre me perguntei como, ante tal condição, não há uma violência ainda maior, mais grave e mais difícil de enfrentar, aquela que é fruto do desespero. Eu não apostaria que essa situação se conserve assim por muito tempo.

Ver não é o mesmo que olhar; não sei se os estrangeiros reconhecem essa diferença, particularmente, quando se fala sobre a importância de interpretar bem os fatos e os códigos sociais.

Creio que tomar decisões sem conhecer nem fazer parte de uma comunidade, por mais desorganizada que ela seja, não funciona; não constrói bases sólidas. Para tanto, o primeiro passo é entendê-la e respeitá-la e, portanto, integrá-la e induzir sua contínua participação.

Essa não é uma tarefa simples... Se fosse, creiam-me, não estaríamos em uma OPaz, em que tudo é difícil. Nesse aspecto, porém, não há substituto para a necessidade de conquistar os corações e as mentes das pessoas.

Segundo Desafio: Definir a Natureza do Problema

Sempre que analisava um tema estratégico com seus alunos, o ilustre militar francês Ferdinand Foch olhava para uma carta de situação e lhes perguntava: “De que se trata?” Com essa pergunta, ele os desafiava a entender a essência do problema além da simples interpretação dos símbolos das unidades.

Muitos dos estrangeiros que participaram ou influenciaram as decisões sobre o Haiti — civis ou militares — nunca entenderam de que se trata. Restringir-se às estatísticas ou à questão da violência e da miséria é o caminho mais simples, mas que não ajuda a resolver o problema.

Permitam-me dividir com vocês algumas das perguntas que eu me fazia, quando era um dos comandantes no Haiti.

Qual problema deste país gerou a crise?

Os instrumentos projetados são adequados ao cenário?

Quais são os atores ou os participantes envolvidos nesse empreendimento?

Qual é o papel que se espera dos militares e dos civis?

Todos os instrumentos estão sendo coordenados na direção de um objetivo comum?

Diante de um clima de violência, devemos aplicar mais força?

Sugiro que o leitor conduza esse exercício mental sempre antes de chegar a uma OPaz.

De que se trata o problema no Haiti?

O Haiti é um cenário para o qual confluem todos os ingredientes de uma tragédia social: uma população em condições extremas, com estatísticas sociais dramáticas; o caos; a ausência de líderes, um Estado de Direito virtual; instituições fracas; e uma comunidade interna muito polarizada, o que se manifesta em atos de violência, desordem e miséria.

Se o país já apresentava problemas sérios antes do terremoto de 2010, cerca de 250 mil mortos, mais de 1 milhão de pessoas vivendo — se essa é a palavra adequada — em acampamentos e 5 mil haitianos mortos pela cólera agravaram o cenário, ainda mais se considerarmos que a responsabilidade quanto a este último tema é atribuída à própria MINUSTAH.

Sejamos claros: antes do terremoto, o país já tinha sérios problemas, que só se agravaram com esse desastre natural, que revelou um Estado precário e uma sociedade em dificuldades⁹.



O General Aldunate participa de patrulha em Martissant, acompanhando soldados do Sri Lanka.

A situação que vive o Haiti é consequência de muitos erros, atribuíveis à própria sociedade haitiana, mas, para que sejamos justos, a comunidade internacional também tem sua parcela de responsabilidade.

É possível solucionar isso com a presença militar estrangeira? Tenho minhas dúvidas.

Pessoalmente, eu me lembro da enorme pressão sobre a Força militar, que nos sugeria aplicar mais força para enfrentar os focos de violência. Não eram poucos os que acreditavam que os problemas seriam solucionados com o calibre 5,56.

Felizmente, na MINUSTAH, não tínhamos essa visão e acreditávamos que, se a força não fosse precedida de soluções sociais, como prover trabalho, educação, justiça e saúde à população, não seria possível cumprir o mandato da ONU.

A Resolução determinava, entre outras coisas, que protegêssemos os direitos humanos e apoiássemos o governo de transição e o desenvolvimento de um processo eleitoral, que permitisse a eleição de autoridades que pudessem dar início ao caminho da estabilidade sobre bases legítimas.

Certamente, nada disso era passível de ser alcançado com o remédio sugerido.

Nos pleitos que elegeram o Presidente Préval e, mais recentemente, o Presidente Martelly — após um polêmico processo —, a quantidade de candidatos existentes demonstrou algo mais profundo: que os próprios haitianos não acreditam que a unidade e o consenso sejam o único caminho para se sair de uma crise.

Segundo a Lei de Murphy, porém, as situações sempre podem ficar piores.

As presenças dos ex-Presidentes Duvalier e Aristide, bem como a possível atuação do Presidente substituído, sem dúvida trarão mais incerteza para o novo governo, que enfrenta uma longa lista de necessidades urgentes a serem resolvidas.

Para piorar a situação, hoje se percebe que parte da sociedade haitiana vem demonstrando uma espécie de fadiga com relação à presença da MINUSTAH. De fato, os dois candidatos que participaram do segundo turno eleitoral expressaram que essa Força deveria retirar-se do país; está claro que a questão do “quando” é outro assunto, mas há menor espaço para manobra.

A meu ver, é preciso trabalhar com mais intensidade nos temas institucionais, tais como os sistemas eleitoral e penal, a questão da saúde e da

educação, a estrutura do Estado, a organização da polícia e a lista de partidos políticos; enfim, são temas que, em minha opinião, devem ser tratados com maior urgência e com datas e realizações concretas, e não apenas diagnósticos. Se isso não for feito, creio que haverá um cenário complicado¹⁰.

Só é possível formular estratégias coerentes quando se conta com uma compreensão clara da origem do problema. Só então a tarefa talvez se encaminhe para um bom resultado, o que não tem sido o caso até agora, no Haiti.

Terceiro desafio: Conceber os Instrumentos Adequados

Em fevereiro de 2004, a iminência de uma crise humanitária da magnitude como a vivida no Haiti resultou na chegada da Força Interina Multinacional para o Haiti (MIFH, na sigla em inglês¹¹) e, posteriormente, o Conselho de Segurança da ONU, segundo o mandato da resolução 1542¹², estabeleceu a Missão para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Diante da precariedade do Estado haitiano, era importante pressupor que não se podia exigir mais do que ele era capaz de dar. Mas, com o tempo, fui me convencendo de que deveria ser exigido menos do que lhe correspondia fazer. E aqui talvez estejamos diante de um tema que ainda não foi bem enfrentado: a necessidade de que o próprio governo e a sociedade haitiana cooperem de maneira mais efetiva — tema que, a meu ver, mostra um equilíbrio desfavorável.

Há urgência quando se trata do recebimento de assistência, mas não há a mesma pressa para efetuar as mudanças profundas de que o país necessita.

Há “algo de podre no reino da Dinamarca”.

A MINUSTAH possuía uma estrutura complexa, nada simples de entender, e eu constatei pessoalmente aquilo que repetidamente me sugeriam os sérios problemas enfrentados pelos contingentes que tentavam interagir com elementos civis — que não se coordenavam entre si e nem conheciam as potencialidades dos militares, o que dificultava seu trabalho e reduzia a efetividade da assistência que prestavam.

Esse aspecto é curioso, já que o trabalho entre os contingentes militares era fácil — embora eles fossem provenientes de diferentes culturas. Com uma disciplina e códigos comuns, não era difícil

unir os esforços entre os soldados de diversas origens. Quando tinham de coordenar atividades com elementos civis, no entanto, a coisa deixava de ser tão simples.

Assim como, do ponto de vista administrativo, cada país tem uma autoridade civil responsável em seu território, também nas OPaz se deve contar com um comando centralizado nas respectivas zonas de emprego. Isso favorece uma coordenação mais efetiva dos diversos meios civis, militares e policiais que atuam em uma determinada área.

Creio que se deve fazer mais para preparar os civis e os militares a interagirem nessas missões — não se baseando apenas nas experiências de outras missões de paz, como se houvesse uma solução do tipo “receita de bolo” — e, para isso, devem ser tomadas todas as medidas necessárias para que, no terreno, sua ação seja mais complementar e efetiva.

Nesse complexo cenário que conheci — e que, provavelmente, é comum a todas as OPaz — fazia-se presente uma comunidade internacional muito desinformada sobre a realidade local, algo que, apesar de não se esperar que afetasse as operações, prejudicava a OPaz, infelizmente.

Com frequência tínhamos que desviar nossa atenção para receber visitas estrangeiras e orientá-las sobre a realidade no terreno, já que chegavam com ideias tendenciosas e muito afastadas do que realmente estava acontecendo.

A imprensa internacional frequentemente mostrava um cenário de caos, no qual se notava a pressão de grupos internos e externos segundo seus próprios interesses, gerando uma espécie de “ruído” permanente sobre a realidade local.

Nisso, cabia certa responsabilidade à própria estrutura superior da ONU e — por que não dizer? — ao nosso próprio sistema de comunicações e informações, que não difundia adequadamente o que se estava vivenciando.

Nesse contexto, vale ao menos questionar se a organização da Missão ajudava ou complicava os problemas existentes, o que, sem dúvida, afeta a segurança dos soldados e o cumprimento do mandato da ONU. Darei alguns exemplos. Está escrito em todos os manuais de gestão de crise que, diante de situações complexas, não há nada pior que a falta de unidade de comando.

Até hoje, a estrutura da própria MINUSTAH considera duas entidades como estando encarregadas da segurança. De um lado, está o comando

militar, com cerca de 7 mil soldados de 11 nações, distribuídos em todo o país. De outro, está a polícia das Nações Unidas (UNPol), com uma força de aproximadamente 1.800 indivíduos, distribuídos em algumas áreas do país.

Apesar da boa disposição dos comandos superiores de ambas as Forças, não se contava com um responsável único pelo planejamento e pelas decisões nas operações de segurança. E isso, como constatei em muitas ocasiões, era no mínimo perigoso.

Isso nos sugere, ao menos, uma reflexão.

Se já temos de coordenar tantos atores em um cenário complexo, acrescentar mais problemas não nos parece algo muito eficiente, já que, em temas de segurança, deve haver um único responsável. E, dada a minha experiência pessoal, permitam-me afirmar que, sob fogo, um comandante deve dar ordens e não pedir por favor.

Mas isso não é tudo. Minha experiência me ensinou que as coisas ruins sempre podem piorar.

É um princípio básico que, nas situações de crise, as decisões não sejam tomadas à distância ou com base em modelos teóricos ou extraídos de outras missões, sem escutar as pessoas que estão no terreno e comparar esses dados com a realidade.

Nosso problema de segurança centrava-se em um bairro de Porto Príncipe, Cité Soleil, cujos limites eu podia ver do meu gabinete, de onde se escutavam claramente os tiros dos bandos (delinquentes) contra os nossos soldados. Nós dois, Generais, estávamos em contato direto com os problemas. Não necessitávamos de outro escalão de comando entre nós e os soldados no terreno.

No ano de 2005, o Departamento de Operações de Paz (DPKO, na sigla em inglês), em Nova York, determinou o estabelecimento de um comando intermediário na capital, a cargo de outro General. Acrescentar um comando intermediário diante dessa situação foi, para dizer o mínimo, um equívoco.

Era o caso típico que os teóricos do conflito denominam de ponto decisivo, quando o comando deve se envolver pessoalmente.

Em uma crise, é evidente que as organizações devem ser as mais horizontais possíveis.

Corrigir esse erro demorou mais tempo que o necessário, o que demonstra uma forma equivocada de enfrentar uma OPaz.

Mas isso não é tudo.



MINUSTAH

O General Aldunate, Subcomandante da Força Militar das Nações Unidas no Haiti.

Outro tema não menos importante a se considerar é o da natureza de cada Força.

Os militares, em sua grande maioria, eram profissionais com uma doutrina comum entre si — independentemente de onde vinham —, preparados em OPaz nos seus respectivos países, com apoio logístico e um quartel-general (QG) especializado, com mais de cem oficiais.

Os policiais da ONU (da UNPol) — muitos deles recrutados quando já estavam na Reserva, em seus países — possuíam experiências bastante diversas, incluindo pessoal especializado em trânsito urbano e até em funções administrativas, com um escasso apoio logístico e respondendo a um QG que possuía não mais que uma dezena de funcionários.

Havia, sem dúvida, uma grande diferença de capacidade entre os militares e a UNPol.

Se o objetivo era conquistar as mentes e os corações da sociedade, o tema cultural também devia ser abordado no momento de escolher quem seria acrescentado a essa Força e, nesse quesito, os países contribuintes não podem permanecer à margem.

Diferentemente de outros contingentes, os latino-americanos eram mais próximos da população local, algo próprio de suas características e, embora não contassem com o conhecimento do idioma, conseguiram conquistar o apoio do povo por meio de seus gestos e atitudes.

Jamais me esquecerei do sacrifício dos valerosos soldados jordanianos; na minha época, coube-me repatriar quatro deles em caixões. Contudo, a presença de militares e civis provenientes de culturas diferentes da do país em questão talvez seja um tema a ser considerado.

Nessas operações, só se alcança o objetivo quando se conta com soldados ou policiais polyvalentes, isto é, que forneçam segurança, mas que tenham, ao mesmo tempo, a capacidade de atuar como assistentes sociais, coordenar um processo eleitoral, prestar apoio em caso de desastres naturais, participar da comunidade; enfim, desempenhar uma ampla gama de funções.

Nesse sentido, tomo o exemplo de alguns contingentes, que obtiveram uma boa comunicação com a população mediante cursos de primeiros socorros, de capacitação profissional e de ações médicas, os quais decerto devem inserir-se em um projeto mais sólido de assistência, mas que, no que diz respeito a conquistar a população, demonstraram ser bastante eficientes.

Essa é a visão moderna do que deve ser um “capacete azul”.

É preciso que haja uma prestação de contas sobre a situação dos objetivos, os meios empregados e as lições aprendidas, algo que, até agora, tem sido insuficiente¹³.

Quarto Desafio: Gerar Sinergia com Todos os Atores

Recordo nitidamente que, em mais de uma ocasião, tomei conhecimento da presença de agentes civis e militares de embaixadas e de outras entidades que estavam atuando no país sem que tivéssemos notícia alguma.

Nas minhas visitas aos contingentes, era um tema recorrente a queixa dos comandos pela falta de coordenação entre os distintos órgãos e instituições que estavam atuando em suas áreas de responsabilidade (AOR) sem que eles tivessem conhecimento algum e, para piorar a situação, sem o menor interesse em coordenar suas ações com o comando militar.

Busquei determinar (e continuo a fazê-lo) a quantidade de organizações no Haiti e seus objetivos¹⁴. A verdade é que esse exercício, até agora, tem superado minha capacidade. Quanto à relação preparada pelo Escritório da ONU para a Coordenação de Assuntos Humanitários (OCHA, na sigla em inglês), tenho dúvidas se ela realmente considera todas as ONGs e organizações que lá estão.

Quando me refiro a coordenar os atores, quero dizer todos aqueles que, de uma forma ou de outra, estavam presentes na Missão, incluindo embaixadas, grupos de países amigos, organizações

internacionais, entidades sociais, religiosas e de várias naturezas, as quais, supõe-se, estavam ali para ajudar o país.

O Haiti é conhecido como a “República das ONGs”¹⁵, mas esse tema é complexo e é preciso enfrentá-lo de uma vez por todas, uma vez que a população já não distingue entre os órgãos que lhe prestam ajuda, e tudo influencia com respeito à avaliação da ajuda externa.

É interessante considerar que “segundo o Banco Mundial, apenas em número de ONGs por habitante, o Haiti é o líder mundial”¹⁶. A ajuda internacional no caso do Haiti se manifesta em uma grande quantidade de atores, que atuam de forma descoordenada entre si¹⁷. Valorizo o trabalho dessas organizações, já que, sem dúvida, são um aporte importante para um país em dificuldades.

Uma análise dos projetos das próprias ONGs e das entidades presentes sugere claramente a necessidade de coordenação com os militares que estão encarregados de prestar a segurança, particularmente, no terreno¹⁸.

Um mapa sobre os diversos projetos em desenvolvimento das milhares de organizações presentes no Haiti, dos bilhões de dólares empregados e do serviço prestado por eles no apoio à população daria, sem dúvida, resultados interessantes. Isso não ajuda, e a Comissão Interina para a Reconstrução do Haiti, a cargo do ex-Presidente Clinton, deve dar mais atenção a essa questão.

Pelo que clamavam todos? Coordenação.

Nessa questão, há dois aspectos concomitantes.



MINUSTAH

Sr. Jose Miguel Inzulza, Secretário-Geral da Organização dos Estados Americanos (à esquerda), General Aldunate (ao centro) e Sr. Juan Gabriel Valdes, o então Representante Especial do Secretário-Geral da ONU e Chefe da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (à direita).

De um lado, a independência com que atuam essas organizações, que não se submetem a estruturas fora de seu âmbito e, de outro, a desconfiança — justificada ou não — que elas têm em relação aos próprios militares.

Gostaria de dar um exemplo concreto de como o resultado é proveitoso, quando os esforços são coordenados.

Já indiquei que, no tempo em que estive na missão, nosso principal problema de segurança estava localizado em Cité Soleil, o lugar mais perigoso da região, onde bandos armados atacavam nossas tropas e escondiam as pessoas por eles sequestradas, que — vale a pena lembrar — chegavam a 250 por mês.

Nesse local, destacavam-se a Cruz Vermelha e a “Médicos sem Fronteiras”, duas ONGs de grande importância que, por diversas razões, não tinham coordenação alguma — mas uma troca de acusações — com o batalhão jordaniano, encarregado da segurança dessa área.

O que sugere um cenário como esse?

Contar com um canal de comunicação, que permita enfrentar essas situações e, novamente, integrar esforços.

Nesse caso concreto, ciente da gravidade da situação que colocava em risco a nossa credibilidade, convidei os representantes de ambas as organizações para uma conversa em meu gabinete, onde lhes afirmei claramente que nossa missão — assim como a deles — era ajudar este país e que nossos soldados desempenhariam suas funções segundo as Regras de Engajamento da ONU.

Transmiti-lhes a certeza de que, quando nos deparássemos com alguma situação irregular, seriam aplicados os procedimentos correspondentes, com verdade e transparência; que eu os manteria informados sobre quaisquer situações irregulares, mas que, em troca, eu lhes pedia maior coordenação com os militares, entregando-lhes meus números de telefone, para que entrassem diretamente em contato comigo.

Essa reunião marcou um “antes e depois” em relação a esse tema, e a verdade é que, quando houve problemas, eles foram enfrentados de uma maneira satisfatória.

Minha conclusão é que, nesse tema, é necessário que haja uma mudança cultural por parte de todos os atores — incluindo os próprios militares,

de modo que todos sejam parte integrante da solução — e que os problemas podem e devem ser solucionados convocando-se a todos.

Mais uma vez, a sinergia é o desafio a ser conquistado, já que as ajudas individuais, a falta de coordenação e o desconhecimento acabam contrariando os objetivos de assistência a um país, e isso vale tanto para os integrantes da Missão internacional, quanto para os demais atores participantes.

Minha proposta é muito simples: é preciso vencer os obstáculos culturais. Urge que alguém coordene os esforços e, certamente, que as regras do jogo sejam obedecidas.

Quinto Desafio: Contar com Informações que Permitam Antecipar-se aos Problemas

Por que é importante contar com boas informações em uma OPaz?

Recordemos que os contingentes e as agências civis realizam suas tarefas nas ruas e povoados de um país que está em dificuldades e sobre o qual conhecem pouco.

Os “capacetes azuis”, fossem eles militares ou policiais, cumpriam missões de seis meses e, no breve período de transmissão de responsabilidade entre as Unidades, os que a entregavam faziam o possível para transferir as experiências e conhecimentos aos que a recebiam, já que findo esse prazo, tudo passava a ser ação pura, para os recém-chegados.

Na minha época, a confiança nas autoridades administrativas do país e na Polícia Nacional do Haiti era muito baixa. Muitas delas eram relacionadas aos grupos em conflito, outras estavam ligadas a gangues armadas ou às drogas.

Era evidente a necessidade de contar com boas informações para tomar decisões e, ao mesmo tempo, fornecer antecedentes úteis ao nosso pessoal civil e militar no terreno.

No QG, contávamos com um Departamento de Inteligência (U2), mas o fluxo de informações funcionava melhor de baixo para cima (dos contingentes para o QG), salvo alguns informes mais gerais, que obtínhamos do sistema central.

As patrulhas militares contavam com uma capacidade de apoio de intérpretes locais mínima, o que dificultava seu acionamento e a obtenção de informações de interesse.

As diferentes agências civis que participavam da Missão tampouco transmitiam ou compartilhavam as informações que coletavam no terreno sobre fatos de interesse, que pudessem ser úteis aos contingentes.

Essa estrutura era a essência do que não deve ser um sistema de Informações: pessoal não especializado, que não fala o idioma local, que é substituído uma vez por ano e que não conhece a cultura do país; enfim, a lista de defeitos é longa.

Nos conflitos modernos, a maioria das informações provém de fontes abertas, da imprensa e do contato com a população, mas, para obtê-las, é necessário contar com pessoal e estruturas adequadas.

Supõe-se que uma missão atribuída a uma organização, independentemente de sua natureza, seja sempre acompanhada de antecedentes úteis para quem vai cumpri-la, principalmente quando vidas estiverem em jogo, sejam elas de cidadãos, sejam dos próprios civis e militares em atuação.

Ao que parece, a lista de baixas e de feridos da MINUSTAH não sensibilizou nem a ONU nem os países que contribuem com contingentes quanto à importância de se dispor de melhores informações e de serem mais eficientes nesses aspectos.

A MINUSTAH tem graves problemas estruturais a resolver no âmbito das Informações, mas isso é decorrente do fato de que a própria ONU não trata dessa questão¹⁹.

Somente após terem decorrido 18 meses do desdobramento da MINUSTAH, decidiu-se estabelecer uma seção chamada Centro Conjunto de Análise da Missão (JMAC, na sigla em inglês), cujo objetivo é prover conhecimentos à chefia da Missão, mas que, basicamente, está restrita à assessoria prestada ao comando superior, algo que, a meu ver, requer mudanças fundamentais²⁰.

Se os capacetes azuis e o pessoal que participa de uma OPaz não contarem com informações adequadas, é evidente que só se poderá esperar a ocorrência de problemas, além de alguns militares mortos e muitos civis feridos.

Sexto Desafio: Solucionar os Problemas Com Oportunidade

Para todo aquele que pretenda ajudar uma sociedade em dificuldades, detectar e solucionar os problemas em tempo hábil é um desafio imediato.

Minha experiência me indica que, em uma OPaz, deve-se atender simultaneamente a dois níveis.

Em primeiro lugar, é preciso satisfazer as necessidades essenciais, isto é, prover segurança e prestar os serviços básicos, como água, alimentação e atendimento médico. Essa é a parte mais simples de toda OPaz.

Em seguida, vem o mais complexo: atacar os temas de fundo, aos quais já me referi.

É equivocado crer que ambas as atividades não possam ser desenvolvidas em paralelo. Fui testemunha de que grande parte da ajuda prometida para planos de desenvolvimento não chegava com a mesma intensidade que era demonstrada nos discursos.

No Haiti, está evidente que a estrutura do Estado não conta com uma capacidade de gestão adequada, mas, ao mesmo tempo, constatei a existência de uma falsa premissa, que considerava a insegurança como um obstáculo para que se materializassem iniciativas e projetos que incorporassem os haitianos.

Nessas situações, há que evitar cair na tentação de buscar soluções mágicas, como as que eu escutei de muitas autoridades e “especialistas”, como a de explorar o turismo, tal como ocorre na vizinha República Dominicana, ou a de instalar fábricas, por sua proximidade com os mercados da América do Norte.

O tema é mais complexo. Quem irá passar as férias ou investir em um país inseguro? Isso é realista?

Exceto por uma área bastante reduzida (Cité Soleil), o país sempre esteve sob controle. Mas a ideia que nos era apresentada era que a assistência e os projetos não podiam ser materializados devido à ausência de segurança. O curioso disso tudo é que, nos pontos do país onde não havia problemas, os projetos de ajuda e de desenvolvimento também não se concretizavam.

O êxito de uma missão de paz é obtido quando há harmonia entre diferentes instrumentos — o político, o diplomático, o econômico e o militar, entre outros —, com a cooperação da própria sociedade afetada, mas nada se consegue se não há um avanço paralelo de todos eles.

Claramente, esses temas não têm estado alinhados no Haiti. As dificuldades e os problemas se agravam com o passar do tempo e com o atraso

em solucionar os temas de fundo. Isso fará com que os capacetes azuis e todos os que intervêm deixem de ser percebidos como ajuda e passem a ser percebidos como tropas de ocupação e, aí sim, estaremos em dificuldades.

Algo me diz que esse encanto com relação ao conceito de tempo tem permeado as ações de assistência no Haiti, mas creio que se está brincando com o fogo em relação à paciência dos haitianos.

Sétimo Desafio na OPaz: as Ações Táticas têm Repercussões Estratégicas

O êxito em uma OPaz não depende apenas da qualidade das decisões tomadas pelos comandos superiores.

Cumprir os objetivos em uma OPaz depende, em grande medida, das ações individuais de cada soldado, policial e civil, independentemente de pertencerem ou não à Missão, uma vez que — insisto — a população não faz distinções tão sutis.

Essa é uma mudança de paradigma não menos significativa, já que se pensava, tradicionalmente, que os temas estratégicos estavam normalmente associados aos cargos superiores, o que é equivocado.

Para isso, é fundamental que os próprios contingentes entendam que, em uma OPaz, eles não estão indo para a guerra; que, mesmo diante das situações mais desfavoráveis, devem ater-se às normas e aos procedimentos; que suas ações devem se enquadrar no mandato da ONU; e que devem envidar esforços para contar com o apoio da população.

Um integrante de uma OPaz que atue de forma equivocada gera uma grande repercussão quanto ao cumprimento da missão. Por isso, o conceito do soldado estratégico tem sua lógica.

De sua parte, porém, os civis que integram essas missões devem entender que essa norma também se aplica a eles e que uma iniciativa mal realizada, a falta de trabalho conjunto e até sua conduta pessoal afetam uma sociedade que espera muito deles.

Temas como o assédio sexual, o comércio, a discriminação racial ou de gênero são muito relevantes, e cada situação que ocorra nesses âmbitos afeta a Missão como um todo. Em consequência, todos que intervêm em um país — sejam de uma

organização como a OPaz, sejam de ONGs ou outras organizações — devem se enquadrar nessa ideia, e é fundamental manter um constante trabalho de formação do pessoal com respeito ao que se espera deles.

Nesse sentido, permitam-me uma última sugestão.

Em uma OPaz, ante fatos complexos e perante os diversos meios de comunicação, não se deve comprometer a verdade. Esse é o único caminho, por mais difícil que seja a situação que se esteja vivendo.

Conclusões

Mantenho um contato permanente com muitos dos oficiais e graduados com quem servi na MINUSTAH, tanto nacionais quanto estrangeiros.

Somos ligados por um forte sentimento de orgulho por haver contribuído nessa OPaz, mas estão sempre presentes, em todos nós, a insatisfação por não termos feito mais e uma espécie de incômodo diante da indiferença com a qual se aborda o tema do Haiti.

Constantemente, dou palestras e elaboro artigos como este e creio que, até agora, temos agido como o avestruz, que coloca a cabeça em um buraco e prefere não olhar o que acontece.

Mais do que bombeiros para apagar incêndios, uma OPaz requer uma mentalidade diferente, de quem constrói a casa sobre alicerces sólidos, e não sobre areia.

As lições aprendidas são precisamente para isso, para construir sobre uma base segura. Não é preciso temer as mudanças. De fato, minha experiência mostra que o sensato é adotá-las a tempo e na forma devida. O que é inadequado é não lhes dar atenção oportuna.

Creio que os haitianos, até agora, não contribuíram o suficiente, mas admitamos, também, que eles não foram devidamente integrados e que, com certeza, a MINUSTAH e a comunidade internacional tampouco foram tão eficientes quanto se supunha. Sem dúvida alguma, prosseguir nesse curso nos levará a intervir novamente ou a eternizar a presença internacional no Haiti e, o que é mais dramático, sem uma saída digna para os países que intervêm.

No Haiti, só alcançando uma democracia plena, um Estado de Direito que funcione, com uma institucionalidade adequada à sua realidade, com possibilidades de trabalho, educação e saúde mínimas, será possível dar estabilidade ao país. Nossos esforços devem estar orientados para alcançarmos essa meta.

Nossa presença em uma OPaz não é para aliviarmos nossas consciências ou para alcançarmos objetivos políticos. É sinceramente porque a paz mundial e o respeito às pessoas interessam a todos e a cada um de nós, seres humanos.

Embora tenha sido claramente possível conseguir abaixar a febre do Haiti, a doença ainda não foi atacada e isso nos parece sinal de perigo.**MR**

REFERÊNCIAS

1. ALDUNATE, Eduardo. “Misión en Haití, con la mochila cargada de esperanzas”, Centro de Estudios Bicentenario, Santiago, Chile, 2007, e “Backpacks Full of Hope. The UN Mission in Haiti”, Wilfried Laurier University Press, Canadá, 2010.
2. Entrevista de Jesús Sanchis a Edmond Mulet, Agencia EFE, 17 mai. 2007.
3. Sugiuro que se leia CARPENTIER, Alejo. *El reino de este mundo*, 1949.
4. Entrevista com Eduardo Aldunate, Revista *Que Pasa*, Santiago, Chile. 04 mar. 2010.
5. Sugiuro que se leia GREENE, Graham. *Los comediantes*, 1967.
6. Jean Jaques Dessalines, líder da independência haitiana obtida em 1804 e primeiro Presidente.
7. Seminario “Haití, bases que generen institucionalidad. Un dialogo necesario entre Cánada y Chile”, desenvolvido pelo Centro de Estudos Internacionais da Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 9 sept. 2009.
8. Sugiuro SMART, Rony. *Los avatares de la institucionalidad en Haití*, Op. Cit. Cuadernos de Difusión CEIUC.
9. Ver informe do PNUD 2010 sobre o Desenvolvimento Humano do Haiti.
10. ROBERT, Arnaud. “Haiti est la preuve de l’échec de l’aide internationale”, entrevista com Ricardo Seintenfus, *Le Temps*, Genebra, Suíça, 19 dez. 2010.
11. Resolução 1529 do Conselho de Segurança da ONU, 29 fev. 2004.
12. Resolução 1542 do Conselho de Segurança da ONU, 30 abr. 2004.
13. Sugiuro que se leia GAUTHIER, Amelie. “Haití Las voces de los actores. Un proyecto de investigación sobre la Misión de la ONU”. *Working Papers* 52, Fride, España, 2008, e *Orden Institucional y Estado de Derecho*, publicado pelo CEIUC em Cadernos de Difusão CEIUC número 5, Santiago, Chile, 2010
14. Sugiuro que se leia SCHULLER, Mark. “Invasion or Infusion? Understanding the role of NGOs in contemporary Haiti”. *The Journal of Haitian Studies*, Vol. 13, No. 2, 2007.
15. “Haití, La república de las ONG”, *La Nación*, Argentina. 16 enero 2011, disponível em: <http://www.lanacion.com.ar/1341689-haiti-la-republica-de-las-ong>.
16. “Haití, la república de las ONG”, ABC, España. 25 nov. 2010, disponível em: <http://www.abc.es/20101125/internacional/haiti-republica-20101125.html>.
17. Site do OCHA “Humanitarian Response Haiti”, <http://haiti.humanitarianresponse.info/Default.aspx?tabid=164>.
18. Para obter mais informações, consultar www.oxfam.org.
19. Sugiuro que se leia LODEIRO, Andrea, conferência na Escola Superior de Guerra do Exército de Colômbia, “La incorporación de la función Inteligencia en las Operaciones de paz,” Bogotá, 26 agosto 2010, publicado em <http://www.aainteligencia.cl/?p=1068>.
20. Sugiuro que se leia SVENSSON, Jan-Inge. “Peacekeeping and Intelligence, Experiences from UN Protection Forces” e STEELE-VIVAS, Robert “Peacekeeping and Information Peacekeeping”.

Liderança Engajada: Vinculando a Ética Profissional ao Comportamento no Campo de Batalha

Coronel George N. Appenzeller, Exército dos EUA, e
Major Christopher H. Warner, Exército dos EUA

O COMPORTAMENTO ÉTICO POR parte dos soldados no campo de batalha é de extrema importância em operações de contrainsurgência e de estabilização, nas quais o apoio da população local é vital para o êxito da missão. Embora rara, a ocorrência de lapsos éticos, mesmo nos níveis mais baixos do escalão tático, pode prejudicar a missão estratégica. Um único incidente pode custar o sucesso de toda uma Unidade¹. Na verdade, pode até afetar uma coalizão inteira, como ficou evidente em Abu Ghraib e em Haditha². Recentemente, eventos semelhantes ocorreram no Afeganistão, em que cinco integrantes de uma brigada *Stryker* do Exército teriam assassinado três civis afegãos³. Esses acontecimentos evocam lembranças do Vietnã, quando casos de má conduta pelos soldados eram considerados mais comuns, conforme visto não só em eventos de maior projeção, como o massacre de My Lai, mas também no frequente uso de drogas, no assassinato de comandantes de Unidades e nos maus tratos dispensados a não combatentes⁴. Acontecimentos no Iraque reavivaram o debate sobre a ética dos nossos militares e as discussões sobre esses eventos constituíram apenas incidentes isolados ou um problema de cultura ética, que possam estar indicando a falência dos “Valores do Exército” e das iniciativas pós-Vietnã para eliminar os problemas do “Exército Oco”⁵.

À primeira vista, as recentes falhas morais parecem ser incidentes isolados. Entretanto, os vários desdobramentos em operações de combate e os ambientes operacionais assimétricos, hoje enfrentados pelo nosso Exército, oferecem muitas oportunidades para a ocorrência de deslizamentos comportamentais e éticos, uma vez que os soldados precisam tomar, em uma questão de segundos, decisões que afetam a segurança de suas Unidades e da população local. A prevenção de lapsos éticos requer uma transformação na cultura de nossas unidades, de modo a fazer com que os soldados passem a cobrar, uns dos outros, o cumprimento de elevados padrões de conduta e desempenho. Essa mudança cultural só poderá ocorrer com o envolvimento direto dos comandantes, por meio de uma *liderança engajada*, que promova o comportamento correto e desestimele ações impróprias. Este artigo oferece uma visão geral dos fatores que levam à má conduta dos soldados, analisa o ambiente ético no Iraque, apresenta uma linha de ação para tratar da ética no campo de batalha e discute como a liderança engajada melhora o desempenho ético em campanha.

A Má Conduta no Ambiente Operacional

Durante os desdobramentos, o militar enfrenta inúmeros estressores físicos e mentais, tanto ambientais quanto psicológicos. Entre os

O Coronel George Appenzeller é Comandante do Comando Médico no Alasca, University of South Carolina, a qual cursou como parte do Programa de Bolsas para Profissionais de Saúde. Concluiu o estágio de medicina na Medical University of South Carolina.

O Major Christopher Warner é Diretor de Serviços Clínicos do Comando Médico no Alasca, da Diretoria de Saúde do Exército dos EUA. É bacharel pela Academia Militar de West Point. Cursou a Escola de Medicina da Uniformed Services University of Health Sciences e concluiu estágio e quatro anos de residência em Medicina de Família e Psiquiatria no Centro Médico Walter Reed.



Exército dos EUA, John Crosby

Exercício de “tiro sob estresse”, no estande do Centro Conjunto de Instrução de Manobra, em Camp Atterbury, Indiana, 24 Ago 10.

estressores ambientais estão o clima inóspito, o terreno difícil, o barulho constante e uma contínua ameaça à integridade física do combatente. Os estressores psicológicos incluem privação do sono, fadiga e enfermidades ou ferimentos. Os estressores mentais englobam a necessidade de lidar com a dinâmica organizacional e com as brechas no fluxo de informações, desempenhar funções externas à sua área de concentração e estar afastado dos amigos, parentes e grupos de apoio. Juntos, esses fatores são denominados “estressores operacionais e de combate”. Os militares respondem a eles com reações adaptativas ou mal adaptativas, ao longo de um espectro de adaptação física e psicológica⁶. As respostas adaptativas aumentam a coesão e a efetividade no cumprimento da missão e levam a atos heróicos, enquanto as mal adaptativas se manifestam como conduta imprópria ou na forma de reações de estresse operacional de combate.

As reações de estresse operacional de combate são definidas como “reações emocionais,

intelectuais, físicas e/ou comportamentais esperadas e previsíveis, por parte de soldados que tenham sido expostos a eventos estressantes em combate ou durante operações militares de não guerra”, incluindo respostas físicas, emocionais, cognitivas e comportamentais⁷.

Em contrapartida, na conduta imprópria se enquadram inúmeros comportamentos, incluindo “fugir” do trabalho, simular enfermidades, consumir bebidas alcoólicas no teatro de operações e cometer violações significativas das Leis da Guerra Terrestre⁸. As interações dos militares com não combatentes são de interesse central para as operações de estabilização. A doutrina e as pesquisas militares da atualidade não são claras quanto aos fatores que levam os soldados à má conduta durante essas interações. Alguns peritos acreditam que o transtorno de estresse pós-traumático (PTSD, na sigla em inglês) leva a comportamentos impróprios⁹. Contudo, pesquisas recentes indicam que a presença ou ausência de PTSD não é um fator de influência nas atitudes dos soldados em relação aos



Força Aérea dos EUA, Sgt Jorge A. Rodriguez

O General John Basilica (centro, à esquerda) inspeciona as forças de reação rápida do Exército dos EUA na Prisão de Abu Ghraib e em outros postos de controle nas proximidades, na Província de Bagdá, Iraque, durante a Operação Iraqui Freedom, 28 Jun 05.

não combatentes. Por outro lado, o tempo que um militar permanece exposto ao combate parece ser o fator mais importante¹⁰.

Além disso, treinamento insuficiente e uma espécie de *indisciplina coletiva nas unidades* são dois importantes indicadores para a possível ocorrência de má conduta¹¹. Os comandantes devem tomar ciência das experiências anteriores de seus soldados e criar um clima que não só exija que eles ajam corretamente, mas que também os levem a cobrar a conduta própria dos outros integrantes de suas Unidades.

Ambiente Ético no Iraque

Em 2006, o Comandante da Força Multinacional no Iraque solicitou a inclusão de uma avaliação da cultura ética de suas tropas na Pesquisa Anual sobre o Bem-Estar dos Soldados, da Equipe de Avaliação da Saúde Mental (*Mental Health Assessment Team — MHAT*), conduzida entre os soldados estadunidenses no Iraque. Essa foi a primeira análise sistemática sobre a ética em um ambiente de combate desde a Segunda

Guerra Mundial e abordou os comportamentos impróprios de militares, a atitude em relação a questões éticas na área de operações e a instrução sobre ética no campo de batalha, para as tropas que se encontram em preparação para o combate.

O estudo constatou que menos de 50% dos soldados estariam dispostos a denunciar um colega de sua Unidade por violações éticas¹². Além disso, quase 10% deles relataram ter danificado bens pessoais de não combatentes ou tê-los agredido com desnecessária violência¹³. Os soldados com um alto grau de exposição ao combate registraram maior número de ocorrências envolvendo maus tratos a não combatentes¹⁴. Essas constatações foram confirmadas no ciclo seguinte da pesquisa da MHAT, em 2007¹⁵. Os dados preocupavam, porque sugeriam a possibilidade de ocorrência futura de infrações éticas ainda maiores¹⁶.

Programa de Instrução de Ética no Campo de Batalha

As constatações da MHAT levaram o então General de Brigada Rick Lynch, Comandante

da Divisão Multinacional-Centro (MND-C, na sigla em inglês), a desenvolver e implantar um programa de instrução de ética no campo de batalha para todos os soldados sob seu comando. O Estado-Maior da MND-C, com o auxílio do Centro e Escola de Direito Militar do Exército dos EUA, do Instituto de Pesquisa Walter Reed e de vários peritos civis em ética, formulou um programa de instrução abrangente sobre o tema¹⁷. Eles basearam o programa nas Leis de Guerra, nos Valores do Exército e no Código de Honra da Academia Militar de West Point¹⁸. Escolheram um modelo didático baseado na cadeia de comando, em que os comandantes mais antigos ensinariam seus subordinados imediatos, utilizando um DVD com trechos de filmes famosos, para ressaltar os objetivos de cada lição. Os comandantes subordinados, por sua vez, ensinariam seus subordinados a passar o treinamento adiante, até o escalão mais baixo.

A instrução era conduzida em pequenos grupos, em esquadras, grupos de combate e pelotões, para promover o debate. A fim de padronizar o treinamento por toda a organização, os comandantes das Unidades recebiam um roteiro, que acompanhava o programa de instrução e incluía uma série de questões principais e temas para debate¹⁹. O treinamento teve início em dezembro de 2007, e todas as Unidades registraram sua conclusão em meados de janeiro de 2008²⁰.

Uma recente análise científica sobre a efetividade desse programa de instrução constatou uma redução significativa nos maus tratos a não combatentes e uma melhora simultânea das atitudes éticas dos soldados. Embora os vídeos e os materiais tenham proporcionado uma nova técnica para ajudar os comandantes a definir o contexto do debate, captar a atenção dos soldados e concentrá-la nos conceitos principais da instrução, o maior impacto do programa adveio do formato de ensino baseado na cadeia de comando. Esse formato “forneceu um método para os comandantes envolverem os subordinados (*liderança engajada*) — de modo que os soldados escutassem, diretamente de seus superiores, que reações estes esperavam ver em cenários difíceis do ponto de vista ético — e possibilitou o debate direto de situações relevantes para a missão”²¹.

Liderança Engajada

Em seu livro *Engaged Leadership* (“Liderança Engajada”, em tradução livre), publicado em 2007, Clint Swindall observou que “líderes engajados” desenvolvem funcionários comprometidos com a organização e com seus resultados, incluindo os métodos e os meios utilizados para alcançá-los. O autor define três princípios-chave para a liderança engajada:

- liderança direcional (formar consenso em torno da visão);
- liderança motivacional (inspirar as pessoas a buscar a visão);
- liderança organizacional (desenvolver a equipe para concretizar a visão)²².

Esses princípios não são novos. Já estão presentes em nosso atual sistema militar, na forma de comandantes que dispõem de um estado-maior e da autoridade funcional para formar o consenso, inspirar os soldados e orientá-los na direção de sua intenção e sua visão. Entretanto, é preciso que comandantes engajados concentrem-se nas habilidades fundamentais de conhecer seus soldados, comunicar-se efetivamente e envolver-se diretamente com os subordinados. Essas competências refletem de perto três dos princípios-chave do comando de missão: *entender* seu soldado, *descrever* a missão com clareza e *direcionar* as ações do soldado no campo de batalha²³.

Esses princípios não se referem apenas a como o comandante impõe sua vontade ao inimigo e sincroniza os esforços de sua Unidade, mas também como ele a controla e estabelece as condições para atingir a situação final desejada.

Os comandantes engajados conhecem seus soldados. O comandante eficaz desenvolve a confiança mútua por meio do levantamento das necessidades e das motivações de seus subordinados, bem como pelo entendimento de como os acontecimentos e os fatores da vida os afetam. Ele não só necessita conhecer as experiências e as exposições ao combate que traz cada um de seus soldados — e compreender como elas podem influenciar seus comportamentos —, como também entender eventos ou estressores importantes que estejam ocorrendo e que possam estar desviando a atenção ou afetando as decisões deles. Embora a exposição ao combate possa ser um evento

significativo, estudos recentes demonstraram que a fonte mais frequente de reações de estresse operacional de combate são os fatos ocorridos no ambiente doméstico²⁴.

Os comandantes precisam conhecer seus soldados antes dos desdobramentos em combate. Precisam se informar sobre suas famílias, seus amigos, eventos marcantes de suas vidas, suas motivações para ingressar na Força e seus planos, metas e aspirações, não só na carreira militar, mas na vida em geral. A maioria dos soldados irá compartilhar essas informações abertamente, mas alguns talvez tenham dificuldade em se abrir, especialmente os que estão tentando lidar com uma dificuldade. Não se sentem à vontade em discutir abertamente os detalhes da vida que levam fora do trabalho. Vários estudos demonstram que solicitar ajuda constitui um estigma considerável, na cultura militar, sendo o maior obstáculo a preocupação do soldado de que seu comandante ou superior passe a ter menos confiança nele ou a tratá-lo de um jeito diferente, se ele estiver com problemas²⁵. Essa percepção mostrou-se duas vezes mais frequente

entre os respondentes das pesquisas que estavam enfrentando problemas²⁶. Os comandantes precisam empenhar-se em combatê-la.

É preciso que entendam os estilos de aprendizado dos soldados e técnicas motivacionais efetivas para ajudá-los a superar as barreiras ou estigmas associados com a busca de ajuda. Não existe uma técnica “padrão” para lidar com isso: os comandantes precisam adaptar sua abordagem a cada soldado e se empenhar não só em conhecê-lo, como a todos à sua volta, seus familiares, seus amigos e as pessoas que mais o influenciam. Essas interações podem ser informais ou formais, mas precisam continuar durante todo o relacionamento entre o superior e o subordinado e serem vistas como parte da tarefa de liderar.

A transformação dessas interações em algo rotineiro ajuda a superar a falta de confiança que um soldado possa ter em relação ao seu comandante, incluindo reservas quanto à motivação deste. Se as perguntas sobre sua família, amigos e eventos forem esporádicas, os soldados as verão como uma tentativa de



Impacto da Liderança Engajada na Cultura Ética

sondagem e ficarão desconfiados. Contudo, se as perguntas fizerem parte do ambiente de comando desde o momento em que o soldado ingressar na Unidade, elas passarão a integrar a cultura e a produzir um grau mais elevado de entendimento. Quando possuírem esse nível de conhecimento sobre todo o efetivo até dois escalões abaixo, os comandantes terão maior consciência situacional e saberão como motivar, empregar e liderar a tropa efetivamente.

O desenvolvimento de uma relação de confiança começa com a forma pela qual um comandante recebe o soldado na Unidade. O General de Divisão Lynch comentou, diversas vezes, que, na época em que era Comandante de brigada e de divisão, ele fazia questão de se encontrar com todos os recém-chegados para lhes dar as boas-vindas e descrever suas expectativas para a Unidade. Nessas ocasiões, ele ressaltava a importância de se buscar ajuda e afirmava ver isso como um sinal de força, e não de fraqueza. Observou ainda que, quando era comandante de frações ou subunidades, ele frequentemente ligava para o cônjuge e para os pais de cada novo soldado, para lhes agradecer pela confiança que estavam depositando nele e no Exército.

Essas interações têm vários efeitos positivos. Primeiro, elas imediatamente passam a ideia para o soldado de que ele é importante para a Unidade; um integrante estimado da equipe, vital para a missão. Elas proporcionam ao comandante um nível de consciência, conhecimento e compreensão em relação ao soldado, que seria difícil de obter apenas com a entrevista inicial. Segundo, as interações mostram para as famílias que nós verdadeiramente nos importamos com o soldado. Terceiro, elas criam uma ponte para futuras comunicações e geram uma cultura e um ambiente em que os comandantes subordinados veem como seu superior valoriza conhecer os soldados. As interações também incentivam todos os subordinados a agirem dessa mesma forma.

Como mencionado anteriormente, a exposição ao combate e os acontecimentos na vida de um soldado contribuem para seu nível de estresse, o que leva diretamente a um mau desempenho comportamental. Se perceber e entender o que está afetando o soldado, o comandante poderá antever

questões e situações potencialmente adversas e intervir a tempo de preveni-las. A Instrução de Ética no Campo de Batalha, conduzida em toda a MND-C, ensinou aos soldados e seus superiores as potenciais influências negativas, fornecendo-lhes informações, técnicas úteis e métodos passíveis de serem utilizados em intervenções. O uso de um programa baseado na cadeia de comando deu início a um diálogo entre os comandantes táticos e seus subordinados, sobre questões de estresse e desempenho em combate. Além disso, enfatizou que desenvolver a compreensão e a consciência era vital para estabelecer as condições para o sucesso do

Estudo de Caso Nº 1

Depois de cinco meses no Iraque, um comandante de batalhão notou que seu destacamento de segurança pessoal não estava mais atuando conforme o padrão esperado. Não havia uma deficiência (ou uma questão específica), mas ele e sua equipe sentiam que havia um problema. Solicitou a assistência da equipe de apoio operacional de combate. A equipe realizou um *debriefing* e descobriu que havia crescente frustração, porque o destacamento havia sido “emprestado” para o subcomandante da brigada, que não estava seguindo o previsto nas normas (táticas, técnicas e procedimentos) relativas a dispositivos explosivos improvisados, estabelecidas pelo comandante do batalhão. Por isso, os integrantes do destacamento acreditavam que o subcomandante não se importava com a vida deles e não se preocupava com sua segurança. Ao descobrir isso, o comandante do batalhão se reuniu com o grupo e tratou de suas preocupações, afirmando que ele passaria a deslocar-se na viatura posicionada à testa do comboio, em todas as missões nas quais o batalhão apoiasse o subcomandante de brigada, e que faria com que a Unidade seguisse as normas correspondentes.

soldado e para evitar os resultados negativos que levam à má conduta ética no campo de batalha (Estudo de Caso N° 1).

Os Comandantes Engajados são Comunicadores Efetivos

A comunicação efetiva faz a ponte entre o comandante e os subordinados. O comandante deve fazer com que os soldados saibam que são integrantes valiosos para a organização e que entendam os padrões, valores, comportamentos e as expectativas da Unidade. O comandante deve buscar a adesão dos subordinados.

Para serem comunicadores efetivos e engajados, os comandantes precisam ser capazes de três coisas:

- Demonstrar empatia e estabelecer uma conexão com os soldados.
- Expressar sua visão, direção e expectativas (missão, intenção e situação final) para os subordinados.
- Modificar seu estilo de apresentação para efetivamente motivar os soldados.

É vital demonstrar empatia e estabelecer uma conexão com os soldados. Ter empatia não é comiserar-se. Consiste, na verdade, em saber transmitir ao soldado que você entende suas experiências e se importa com suas necessidades e conquistas pessoais. Os comandantes que têm empatia parecem ser mais hábeis em estabelecer e manter relacionamentos. Eles precisam aperfeiçoar sua capacidade de empatia, escutando mais, colocando-se no lugar do subordinado e tendo compaixão²⁷. Isso é especialmente importante em organizações caracterizadas pela diversidade, como as Forças Armadas, porque os subordinados têm várias origens e experiências de vida. No livro *The Seven Habits of Highly Effective People* (“Os Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes”), Stephen Covey observa que escutar com empatia permite que líderes dimensionem e entendam o impacto que diferentes experiências de vida exercem na forma pela qual os indivíduos agem e reagem a situações²⁸. A empatia mostra sinceridade e autenticidade, que são fundamentais para entender e estabelecer uma conexão com os soldados.

Como mencionado anteriormente, conhecer os soldados consiste em desenvolver a confiança e a

compreensão de suas necessidades e motivações. Os comandantes que possuam um alto grau de conhecimento e entendimento dos soldados poderão, então, selecionar cuidadosamente o tom, as palavras e a mensagem, para estabelecer um vínculo entre a motivação pessoal destes com a missão e a visão da Unidade. Essa conexão com a missão, a visão e os valores da Unidade será uma poderosa ferramenta de influência em todos os estágios do ciclo de desdobramento, porque ela fortalece o núcleo da Unidade. Em *Crisis Leadership* (“Liderança Durante as Crises”, em tradução livre), Gene Klann observa: “Durante uma crise, o líder pode tirar proveito de uma visão e um sistema de valores que tenham credibilidade, utilizando ambos como um ponto de mobilização e como uma forma de proporcionar estabilidade aos funcionários que estejam abalados pelos acontecimentos”²⁹. A transmissão clara de uma visão e de um conjunto de valores cria um padrão para a Unidade, o qual irá levar ao aprendizado de como os soldados devem agir em tempos de crise. Esses consagrados padrões de desempenho, claramente definidos, passam a fazer parte da cultura da Unidade e dificultam a ocorrência de repostas mal adaptativas ao estresse. Além disso, proporcionam aos soldados uma norma interna, de modo que passem a cobrar a responsabilidade pela consecução da missão, uns dos outros.

Os comandantes devem estabelecer o comprometimento do soldado para com a missão e com os valores da Unidade mediante diferentes métodos. Em seu livro, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (“As 21 Leis Irrefutáveis da Liderança”), John Maxwell observou que os indivíduos primeiro “aderem” ao líder e, em seguida, à visão³⁰. Os comandantes devem utilizar o conhecimento e a compreensão que têm de seus subordinados para fazer com que eles passem da simples obediência à autoridade para um compromisso com a organização e seus resultados. Com um entendimento maior, os comandantes serão capazes de utilizar técnicas de influência racional para atingir cada objetivo, como a persuasão racional e a notificação, assim como táticas mais sutis, como a inspiração, o desenvolvimento de relacionamentos e o apelo pessoal. Um comandante pode adotar esses métodos em operações de rotina,

sessões programadas de aconselhamento de desempenho, contatos informais no dia a dia e nos relacionamentos de mentor. Ao converterem uma cultura de obediência em uma cultura de interesse e comprometimento, os comandantes serão capazes de estabelecer normas culturais que

capacitarão os soldados a se responsabilizarem mutuamente e a atender a padrões mesmo quando o superior não estiver presente. Isso é vital em situações no campo de batalha, onde os soldados podem se deparar com cenários desafiadores e extremamente mutáveis, nos quais precisarão tomar decisões rápidas. A comunicação de uma visão clara, que estabeleça os padrões esperados e os comportamentos aceitáveis, cria uma cultura de comprometimento com a visão da Unidade, com seus valores e com os demais integrantes, levando os soldados a demonstrar um comportamento adequado.

A comunicação eficaz foi um componente-chave da Instrução de Ética no Campo de Batalha da MND-C. Começando “de cima” — pelo escalão superior —, os comandantes mais antigos se reuniram com os subordinados diretos e comandantes subordinados, para discutir a questão da ética no campo de batalha. Em vez de enviarem um capelão, um advogado ou um comandante do alto escalão para apresentar a mensagem às Unidades, a responsabilidade pela condução da instrução foi dada ao indivíduo que possuía maior conhecimento dos soldados e um bom entendimento e consciência do grau de estresse e dos acontecimentos na vida de cada um dos subordinados. Essa abordagem mostrou-se bem mais efetiva, tornando os militares mais receptivos à instrução. O comandante personalizou o diálogo segundo situações enfrentadas pela Unidade em operações, ampliando, assim, a relevância da discussão, ao mesmo tempo em que fazia referência à base estabelecida pelos Valores do Exército, aos princípios eternos do Código de Honra da Academia Militar de West Point e ao Padrão de Marne. A instrução foi executada respeitando-se os círculos hierárquicos, para criar um ambiente no qual os soldados pudessem se sentir mais à vontade para compartilhar experiências e desenvolver uma compreensão situacional coletiva. Em consequência, a tropa foi capaz de entender a importância dessa questão, o que permitiu ao comandante utilizar sua influência pessoal, em vez da autoridade da função, para estimular o comprometimento dos soldados com uma cultura de ética no campo de batalha, em vez da mera obediência a um conjunto de regras (Estudo de Caso Nº 2).

Estudo de Caso Nº 2

Um determinado batalhão estava na sexta semana de seu terceiro período de desdobramento no Iraque. Embora mais da metade dos soldados na Unidade possuísse experiência prévia nesse país ou no Afeganistão, menos de um quarto deles havia integrado esse batalhão em desdobramentos anteriores. Durante o treinamento preparatório para o emprego, os comandantes de companhia e os *first sergeants* [sargento de maior graduação nas subunidades, sem equivalência no EB — N. do T.] ressaltaram o fato de que as táticas, técnicas e procedimentos haviam sido consideravelmente modificados em relação a missões anteriores, em conformidade com a nova doutrina de contrainsurgência. Essas mudanças foram praticadas por todas as Unidades durante os exercícios, e os comandantes deram particular ênfase a como interagir com os habitantes locais, para estabelecer a segurança. Contudo, já no teatro de operações, um dos grupos de combate (GC) agiu de forma agressiva e depreciativa em relação a não combatentes. O comandante de outro grupo de combate chamou o sargento desse GC e, ao perguntar-lhe por que estavam agindo dessa forma, recebeu a resposta de que “era assim que ele fazia na Unidade anterior, e ninguém nunca havia tido problemas”. O comandante do outro GC respondeu: “Essa não é a forma como agimos nesta Unidade, e você precisa mudar ou não conseguiremos cumprir o objetivo para o qual todos estamos aqui”.

Os Comandantes Engajados se Envolvem Pessoalmente. Na seção sobre o “Papel do Comandante” no *Comando de Missão*, o Manual de Campanha 3-0 observa que o comandante orienta todos os aspectos da operação, preparando, posicionando, ordenando e ajustando o pessoal³¹. Na *liderança engajada*, o líder orienta por meio de sua presença e envolvimento pessoal. Em palavras simples, a liderança é um esporte de contato. Os bons comandantes são *comandantes engajados*. Eles pessoalmente estabelecem e impõem os padrões, conferem e inspecionam, compartilham das dificuldades e removem os obstáculos, para criar as melhores condições possíveis para que a Unidade e os soldados possam alcançar o êxito.

Os comandantes não só estabelecem seus padrões, suas ordens, sua intenção e outras expectativas, como também devem colocá-las em vigor por meio de suas próprias ações e exemplo. Um *comandante engajado* reconhece que está sempre sendo observado por seus soldados e, portanto, lidera pelo exemplo, indicando-lhes o caminho a seguir. Um *comandante engajado* deve “dar o tom” para os valores e princípios pretendidos para a Unidade. As ações de um comandante são mais influentes que o desenvolvimento da confiança e a comunicação dos valores, dos objetivos e da visão. Um comandante que transmite os valores desejados — valendo-se de sua visão, de suas palavras e de uma comunicação não verbal — e, ao mesmo tempo, os desrespeita com sua conduta ou comportamento inadequados, cria um ambiente ético de hipocrisia que irá rapidamente corroer o moral e a efetividade da missão da Unidade. Ao demonstrar os comportamentos esperados, os padrões corretos chegarão até os comandantes subordinados, que imitarão as ações do superior.

Um exemplo disso ocorreu durante a Operação *Iraqi Freedom*, quando um comandante de Divisão quis aumentar a ênfase dada por comandantes subordinados a questões relacionadas à saúde mental dos soldados. Em vez de determinar que seus subordinados enfatizassem essa área, o comandante assumiu o comportamento pretendido, mencionou como estava se concentrando nessa questão em relação ao seu estado-maior e fez com que o profissional de saúde comportamental de sua equipe o

Estudo de Caso Nº 3

Durante a visita de um comandante de brigada e seu estado-maior a uma base de patrulha afastada, no sul do Iraque, um integrante da equipe tomou ciência de um considerável problema com o moral da tropa. Um sargento disse que “estava com tanto calor e tão cansado que não se importava mais” em impor o cumprimento dos padrões. A base de patrulha não possuía gelo, sistemas de refrigeração ou uma fonte confiável de energia. No dia seguinte, o comandante de brigada liderou, pessoalmente, um comboio com dois geradores novos para o local. Segundo uma avaliação realizada três semanas depois, o moral da Unidade havia melhorado consideravelmente, as normas estavam sendo claramente impostas, e os comandantes em todos os escalões passaram a avaliar e a tratar rotineiramente do bem-estar nas bases de patrulha.

acompanhasse em vários compromissos com os comandantes de brigada. Os comandantes subordinados logo notaram essa ênfase e seguiram o exemplo, agindo da mesma forma sem nenhuma sugestão ou instrução verbal do comandante de Divisão³².

Os comandantes precisam fazer o acompanhamento, a fim de “dar o tom” certo por meio de seu envolvimento direto em avaliações de desempenho, inspeções e aconselhamentos. A participação e envolvimento pessoais de um comandante e sua ênfase em eventos, ações, atividades e itens têm um impacto significativo. Em 2007, uma reportagem de jornal sobre as condições precárias em que se encontravam os combatentes que convalesciam no Centro Médico Walter Reed, do Exército, recebeu atenção mundial, resultando no pedido de demissão do Secretário do Exército e no afastamento de dois oficiais-generais. Durante o depoimento ao congresso sobre esse fato, o Diretor de Saúde do Exército afirmou que não inspecionava os aquartelamentos³³. Embora

o Diretor de Saúde não fosse, em absoluto, o responsável pela inspeção das instalações hospitalares, o comentário ressaltou o fato de que as condições de vida dos soldados não eram uma prioridade para aquela organização militar. Os dilemas relacionados a prioridades desafiam os comandantes continuamente. O *comandante engajado* precisa determinar quais são as principais áreas que sustentam a missão e os valores da organização e, então, enfatizá-las por meio de verificações de desempenho e inspeções. Deve examinar periodicamente a cultura e o ambiente éticos da Unidade e tudo o que os esteja obstruindo.

Os *comandantes engajados* removem todos os obstáculos com a criação das melhores condições possíveis para o sucesso. À medida que se comunicam com seus subordinados e os motivem a atingir a visão do comandante e a situação final desejada para a Unidade, os comandantes irão descobrir quais obstáculos estão atrapalhando a efetividade da tropa e o desempenho da Unidade. Obter esse retorno dos subordinados é essencial. Ele permite que o comandante se envolva em diversos níveis, para efetuar mudanças e determinar correções de rumo eficazes, condizentes com os valores da organização. Esse grau de envolvimento pessoal contribui para a liderança direta e permite que o comandante estabeleça e incentive práticas éticas, que ajudem a prevenir comportamentos indevidos, incompatíveis com os Valores do Exército.

As avaliações de desempenho e as inspeções, assim como sessões de sondagem com o estado-maior, também ajudam a reconhecer os principais obstáculos. Para a ética no campo de batalha, o envolvimento direto do comandante é fundamental. As questões éticas precisam ser uma parte importante da análise da missão e da avaliação de resultados. Os comandantes devem identificar situações potenciais, que as Unidades talvez enfrentem no campo de batalha, e incorporar cenários realistas em todos os treinamentos, para desafiar os comandantes subordinados e os soldados, induzir a reação certa e recompensar os comportamentos corretos. O desempenho profissional do soldado deve ser uma preocupação diária na caserna, no treinamento e durante o desdobramento, e não

apenas durante cursos trimestrais ou anuais.

A Instrução de Ética no Campo de Batalha na MND-C envolve os comandantes diretamente com seus soldados. O ensino baseado na cadeia de comando e os cenários personalizados com experiências atuais das Unidades permitem que comandantes, soldados e subordinados discutam como lidar com desafios éticos similares no campo de batalha, assim como identificar e abordar os obstáculos, incluindo os relacionados aos principais equipamentos, tradutores e outros itens necessários para que sejam superados (Estudo de Caso N° 3).

O Caminho à Frente

Os comandantes devem demonstrar competência, coragem, franqueza e comprometimento; orientar a Unidade na direção certa; e observar as Leis da Guerra, mesmo no momento mais difícil. Para isso, devem manter suas tropas informadas — sobre os objetivos da operação, a missão, as ações a serem tomadas e a intenção do comandante. Devem conduzir análises pós-ação para reduzir a incerteza, examinando as ações executadas de forma imparcial, e dissipar os ressentimentos e a tensão antes que os soldados entrem em contato com os não combatentes. Com isso, os comandantes demonstram entender os desafios e o estresse do combate, ao mesmo tempo em que conservam o foco na missão e na situação final, de modo a manter os soldados concentrados nos objetivos e a lembrar-lhes quem é o verdadeiro inimigo.

Os comandantes devem estar cientes do nível de estresse e de fadiga dos seus soldados. A fadiga pode interferir com a capacidade de tomar decisões adequadas e eficazes. O relatório de 2007, da MHAT, constatou que os soldados estavam dormindo, em média, apenas 5,6 horas por dia — o que está consideravelmente abaixo do necessário para manter um desempenho ideal (7 a 8 horas por noite)³⁴. Além disso, a MHAT registrou uma deterioração no desempenho profissional devido ao estresse acumulado, resultado de seguidos desdobramentos, por períodos com duração sempre crescente³⁵. Os comandantes devem buscar fazer com que todos os soldados descansem o suficiente e verificar as Unidades quanto à presença de sinais de estresse elevado. Se possível, devem estabelecer ciclos

previsíveis de trabalho e descanso. Entre 2007 e 2008, o General de Divisão Lynch observou, no início do desdobramento da MND-C, que alguns de seus oficiais estavam cochilando durante o dia. Em reposta, estabeleceu uma rotina diária padronizada para a Divisão: 15 horas de trabalho, 2 horas de treinamento físico/horário pessoal e 7 horas de descanso. Ele próprio demonstrou esse comportamento, estabelecendo a clara expectativa de que seu estado-maior seguisse seu exemplo. Logo depois, observou melhorias significativas no desempenho e nas atitudes dos oficiais. Isso ressalta a efetividade de liderar pelo exemplo e de se envolver pessoalmente.

Por fim, o comandante deve fazer com que a ética seja a prioridade máxima durante todo o ciclo de desdobramento. Violações não podem ser toleradas. As ações impróprias de soldados devem ser debatidas com frequência, nas Unidades. A ética não deve exigir um curso especial. Deve tornar-se parte da rotina da Unidade, incorporada em todas as ações

e em todos os debates. Os comandantes devem participar diretamente desse processo, demonstrando a prioridade da questão e dando o exemplo do comportamento esperado. Caso contrário, é provável que as intervenções sejam menos efetivas.

O desempenho ético dos nossos soldados no campo de batalha é de grande importância para comandantes e chefes em todos os níveis. Não só afeta a nossa profissão das armas: os lapsos individuais podem ter um significativo impacto nos níveis tático, operacional e estratégico. Os comandantes devem estabelecer condições que promovam e mantenham o desempenho ético dos soldados em todos os escalões. Conforme demonstrado pelo Programa de Instrução de Ética no Campo de Batalha da MND-C, um desempenho ético adequado não é obtido por meio de um programa de instrução específico, e sim por um treinamento ético integrado e, o que é mais importante, por uma *liderança engajada*. **MR**

REFERÊNCIAS

1. THIRD UNITED STATES ARMY, *Army Regulation 15-6, Investigation of the 800th Military Police Brigade* (Fort McPherson GA: Headquarters Third United States Army, 4 Jun. 2004).
2. MCGIRK, Tim. "Collateral Damage or Civilian Massacre in Haditha?", *Time*, 19 Mar. 2006, disponível em: <<http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1174649,00.html>>, acesso em 25 fev. 2011).
3. YARDLEY, William; SCHMITT, Eric. "5 US Soldiers Accused of Killing Afghan Civilians", *New York Times*, 19 Sept. 2010, disponível em: <<http://www.nytimes.com/2010/09/20/us/20soldiers.html>>, acesso em 28 fev. 2011.
4. HEINL Jr., Robert D. "The Collapse of the Armed Forces", *Armed Forces Journal* (June 1971): p. 30-38.
5. NIELSEN, Suzanne C. *An Army Transformed: The U.S. Army's Post Vietnam Recovery and the Dynamics of Change in Military Organizations*, Letort Papers (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2010), p. 35-49.
6. U.S. Army Field Manual (FM) 4-02.51, *Combat and Operational Stress Control* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], July 2006), 1-1 a 1-5.
7. *Ibid.*, 1-6.
8. *Ibid.*
9. SHAY, Jonathan. *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* (New York: Scribner, 1994), p. 195-98.
10. WARNER, Christopher H.; APPENZELLER, George N.; MOBBS, Angela; PARKER, Jessica R.; GRIEGER, Thomas; HOGE, Charles. "Effectiveness of Deployed Battlefield Ethics Training: A Program Evaluation", *Lancet* (sob análise).
11. FM 4-02.51, 1-5.
12. MENTAL HEALTH ADVISORY TEAM (MHAT-IV), *Operation Iraqi Freedom 05-07 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General, U.S. Army Medical Command, 17 Nov. 2006), p. 34-42.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*, p. 38-39.
15. MHAT-V, *Operation Iraqi Freedom 06-08 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General U.S. Army Medical Command, 14 November 2008), p. 30-33, p. 57-8.
16. MHAT-IV, p. 5.
17. FM 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, June 2005), 1-14 a 1-22.
18. FM 27-10, Change 1, *The Law of Land Warfare* (Washington, DC: GPO, 15 Jul. 1976).
19. WARNER.
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. SWINDALL, Clint. *Engaged Leadership: Building a Culture to Overcome Employee Disengagement* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2007), p. 1-8.
23. FM 3-0, Change 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 Feb. 2011), 5-3 a 5-12.
24. WARNER, Christopher H.; BREITBACH, Jill E.; APPENZELLER, George N.; YATES, Virginia D.; GRIEGER, Thomas; WEBSTER, William G. "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure, Part II: Redeployment and Post-Deployment", *Military Medicine* (Sept. 2007), p. 912-17.
25. HOGE, Charles W.; CASTRO, Carl A.; MESSER, Stephen C.; MCGURK, Dennis; COTTING, Dave I.; KOFFMAN, Robert L. "Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care", *New England Journal of Medicine* (1 Jul. 2004): p. 13-22.
26. *Ibid.*
27. GENTRY, William A.; WEBER, Todd J.; GOLNAZ, Sadri. *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership White Paper* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2007), p. 5-9.
28. COVEY, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York, NY: Free Press, 1989), p. 253-57.
29. KLANN, Gene. *Crisis Leadership* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2003), p. 14.
30. MAXWELL, John. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1998), p. 147.
31. FM 3-0, Change 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 Feb. 2011), 5-2.
32. WARNER, Christopher H.; BREITBACH, Jill E.; APPENZELLER, George N.; YATES, Virginia D.; GRIEGER, Thomas; WEBSTER, William G. "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure Part I: Pre-deployment and Deployment", *Military Medicine* (Sept. 2007), p. 907-11.
33. MILBANK, Dana. "Two Generals Provide a Contrast in Accountability", *Washington Post*, 6 Mar. 2007, disponível em: post.com/wp-dyn/content/article/2007/03/05/AR2007030501653.html>, acesso em 25 fev. 2011.
34. MHAT-IV, p. 47-49.
35. MHAT-V, p. 42-44.

Ao Estilo Holandês: As Atividades de Combate às Drogas na Província Afegã de Uruzgan

Erik Donkersloot, Real Força de Defesa da Holanda;
Sebastiaan Rietjens; e
Christ Klep

Este artigo é baseado na pesquisa de mestrado de Erik Donkersloot, sob a supervisão dos coautores.

Na realidade, há somente uma sociedade que até hoje não se engajou no cultivo ou no desenvolvimento de substâncias entorpecentes: os esquimós.

—David Macdonald, *Drugs in Afghanistan*

Um dos principais produtores europeus de drogas sintéticas, incluindo ecstasy, e área de cultivo de cannabis; uma importante porta de entrada para a cocaína, a heroína e o haxixe que chega à Europa; principal fornecedor de ecstasy ao mercado dos EUA; grande setor financeiro vulnerável à lavagem de dinheiro; importante consumidor de ecstasy¹.

EM SEU CONHECIDO *Factbook*, a Agência Central de Inteligência (CIA) descreve a Holanda de forma muito negativa, como estando próxima de ser um narco-Estado². De fato, as drogas são a primeira coisa que vem à mente de muitos norte-americanos quando se fala em Países Baixos. Por ironia do destino, os dois países acabaram combatendo as drogas e as redes de narcotraficantes no Afeganistão, atuando juntos como integrantes da Força Internacional

de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês). Isso nos leva a uma questão interessante: Como os holandeses veem a guerra contra as drogas naquele país da Ásia Central? É possível identificarmos uma “Abordagem Holandesa” para o problema?

A produção de papoulas no Afeganistão cria um dilema incômodo. Por um lado, oferece uma renda estável para os fazendeiros afegãos. O sociólogo David Macdonald a descreve como “uma cultura agrícola comercial com forte valor de mercado, fácil de transportar e vender, relativamente resistente à seca”³. Por outro lado, o Afeganistão é responsável por 90% da produção mundial de papoula e é o maior exportador dessa matéria-prima para a heroína e a morfina.

A rede de drogas é complexa. Os fazendeiros afegãos vendem sua papoula ou ópio a intermediários. As drogas são contrabandeadas para fora do Afeganistão por meio de bazares, com a ajuda de funcionários corruptos do governo e milícias armadas. O Talibã havia proibido o cultivo de papoula em 2000, mas a produção simplesmente mudou para áreas que estavam fora de seu controle. Além disso, a redução da oferta de papoula fez com que o preço pago ao produtor subisse ainda mais. Mais do que nunca, o Afeganistão pode ser caracterizado como um narco-Estado dominado

Erik H.F. Donkersloot é cadete na Academia Real de Defesa da Holanda, em Breda. Ele possui mestrado pela Universidade de Utrecht, na Holanda.

O Major Sebastiaan Rietjens é professor assistente na Academia Real de Defesa da Holanda. Sua área de interesse é a interação entre civis e militares durante as operações de paz, com destaque para o Afeganistão, país que ele visitou várias vezes. Seu livro mais recente é

Managing Civil-Military Cooperation: A 24/7 Joint Effort for Stability.

O Professor Christ Klep é historiador militar especializado em operações de paz com participação holandesa. Sua pesquisa analisa, entre outros temas, as consequências de três operações de paz que não deram certo: Somália, Ruanda e Srebrenica. Ele possui doutorado pela Universidade de Utrecht, na Holanda.



Um fuzileiro naval dos EUA percorre um campo de papoula no Distrito de Garmsir, no Afeganistão, 01 Apr 10.

por máfias, com envolvimento de cartéis de drogas nacionais e internacionais.

A questão das drogas é um dos problemas mais importantes enfrentados pelos Estados Unidos, pela ONU, pela ISAF, pelo governo do Afeganistão e pelas organizações não governamentais, na busca por uma abordagem de desenvolvimento do país que seja bem-sucedida⁴. Em 2002, o Reino Unido passou a ser formalmente o encarregado da política antidrogas a ser desenvolvida para o Afeganistão. Ainda assim, em 2007, a produção de ópio atingiu o recorde de 8.200 toneladas⁵. Nos últimos dois anos, a área total plantada com papoula diminuiu. No entanto, tal redução não se verificou nas Províncias instáveis no sul, justamente onde se encontra a insurgência mais intensa. De fato, há um excesso de produção de ópio no sul do Afeganistão.

Os efeitos negativos são evidentes: destruição nas áreas social, econômica e política, em parte porque 50% da renda das Forças militantes da oposição provém do tráfico de drogas⁶.

A corrupção de autoridades do governo é endêmica, alimentada pelo tráfico. Os políticos temem perder apoio popular se programarem medidas rigorosas contra a produção de ópio.

É necessário que haja uma estratégia antidrogas específica e consistente, para que se possa lidar com esse problema fundamental. No passado, diferentes estratégias foram desenvolvidas para combater as drogas em países como a Colômbia (cocaína) e Mianmar (ópio). A quantidade de convenções, acordos e organizações internacionais para combate às drogas está aumentando progressivamente e muitos métodos diferentes têm sido analisados. O *think tank* Senlis Council, por exemplo, argumenta que as drogas afegãs poderiam ser usadas para fins medicinais⁷.

A Política Afegã de Combate às Drogas

A política oficial de combate às drogas do Afeganistão consta da Estratégia Nacional de Controle de Drogas (*National Drug Control*

Strategy — NDCS), de 2006⁸. Embora o Ministério de Combate aos Narcóticos seja responsável pela execução dessa estratégia, ele depende dos Ministérios do Interior e da Defesa, já que esses são os responsáveis pelo Exército, pela polícia do Afeganistão (incluindo a Polícia Antidrogas) e pela Força de Erradicação Afegã, organização responsável pela destruição de campos de papoula.

A política antidrogas afegã ainda não obteve resultados satisfatórios. Perguntas surgem sobre onde estão os “gargalos” e sobre qual seria a abordagem capaz de levar ao sucesso. Este artigo se concentra em dois pilares importantes da NDCS — erradicação e interdição⁹. A erradicação inclui a destruição dos campos de papoula, enquanto a interdição está concentrada na eliminação dos traficantes e na busca dos laboratórios de drogas e das matérias-primas usadas na produção de heroína. A interdição também inclui atividades de combate à corrupção e o estabelecimento de unidades especiais de polícia.

É de particular interesse comparar os dois pilares se levarmos em conta que, desde 2008, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) mudou seu enfoque no Afeganistão da

erradicação para a interdição. As razões para isso tornam-se evidentes quando se observa o exemplo da Província de Uruzgan, onde a responsabilidade dos holandeses foi de meados de 2006 a meados de 2010.

Uruzgan permanece sendo uma Província problemática, apesar da redução de 7% na produção de papoula, em 2009¹⁰. Ela segue sendo a cultura mais importante e, segundo o Escritório da ONU para Drogas e Crimes, ofusca todas as demais na Província¹¹. Quase dois terços da população retiram parte de sua renda do cultivo de papoula. À “Força-Tarefa Holandesa Uruzgan” não foi atribuída a tarefa de erradicar campos de papoula, mas os problemas associados às drogas acabaram gerando consequências negativas para a missão da tropa holandesa¹².

Erradicação

*“Por que você não atira em nós agora mesmo? Se você destruir minha plantação, todos nós iremos morrer, de qualquer maneira!”*¹³

A maioria dos fazendeiros não quer depender do governo central do Afeganistão para sua subsistência. Aos seus olhos, o governo central



CFN dos EUA, Sgt Jesse Stence

Um integrante da Força de Segurança Nacional afegã, durante operação de erradicação de papoula no norte de Marjah, na Província de Helmand, Afeganistão, 26 Mar 11.

é corrupto e ineficiente, enquanto a papoula lhes proporciona uma renda mais ou menos estável. A tradição e o *status* social geralmente fortalecem essa opção: a papoula não é considerada imoral. É um produto resistente e fácil de transportar e armazenar. Comerciantes locais recolhem a papoula após a colheita, liberando os fazendeiros de quaisquer obrigações adicionais.

A erradicação é classificada como uma “ferramenta para redução da oferta de drogas”, pela estratégia da NDCS, e é efetiva porque a simples ameaça de erradicação estimula os fazendeiros a adotar outras culturas, que não sejam ilegais. A pulverização aérea de inseticidas é o método de erradicação mais econômico. Contudo, a maioria dos países da ISAF evita empregá-lo, pois ele afeta negativamente a imagem das Forças, além de diminuir a fertilidade da terra. A erradicação “presencial” das plantações tem sido a opção prioritária, seja pelo uso de ferramentas manuais ou pesadas, seja simplesmente pela queimada. Em geral, os fazendeiros não recebem compensação financeira pela papoula erradicada (em casos excepcionais, recebem um único pagamento, de pequeno valor): agir segundo a lei não é algo a ser recompensado. A NDCS enfatiza que a erradicação deve ocorrer no início da temporada, antes de a papoula florescer, de modo a permitir que os fazendeiros tenham tempo para iniciar outras culturas.

Muitos especialistas acreditam que a erradicação das plantações não é eficaz e, na

A papoula segue sendo a cultura mais importante e... ofusca todas as demais na Província.

verdade, é contraproducente¹⁴. Os fazendeiros são muito dependentes do cultivo da papoula. São raras às vezes em que aceitam passivamente que seus campos sejam destruídos. Praticamente todas as operações de erradicação são executadas à força, em uma abordagem que tenta parecer afegã, graças à NDCS, uma iniciativa encorajada pela ISAF¹⁵.

Portanto, fica difícil demonstrar o “êxito” do método de erradicação utilizando dados estatísticos. O governo afegão e a comunidade internacional entendem isso. Pode ser que, por exemplo, uma acentuada redução na área utilizada para o plantio de papoula não represente um verdadeiro indicador de sucesso. É fácil mudar a plantação de papoula para áreas controladas por Forças militantes adversas. Como já dito por Barnett Rubin e Jake Sherman, dois estudiosos do Afeganistão, “A erradicação incentiva que o cultivo se espalhe geograficamente”¹⁶. Além do mais, a quantidade de papoula colhida por hectare pode variar ano a ano, com base nas condições de cultivo. Há, também, a questão de que o ópio pode ser armazenado por longos períodos, quando ocorrem supersafras. Em anos de baixa produção, os preços voltam a subir. O plantio é dinâmico demais para se chegar a uma conclusão clara com respeito ao “sucesso” ou ao “fracasso” na erradicação.

As consequências negativas da erradicação podem ser ainda mais evidentes. Primeiro, o preço da papoula aumenta, em vez de diminuir — a escassez leva a um aumento do valor de mercado. Isso atrai novas redes de drogas e cria conflitos entre fazendeiros, que podem aumentar seu lucro quando os campos de fazendeiros rivais são erradicados. Segundo, a erradicação aumenta ainda mais a dívida dos fazendeiros de papoula. Muitos deles pedem empréstimos consideráveis aos traficantes, a serem pagos, em parte, com a papoula produzida. Terceiro, a erradicação fortalece as Forças militantes adversas, não apenas financeiramente, mas também em termos militares e políticos: são eles que transportam e vendem as drogas. Como observado por Richard Holbrook, representante especial dos EUA para o Paquistão e o Afeganistão, “A erradicação pode ter destruído alguns hectares, mas não reduziu a quantidade de dinheiro que o Talibã recebe em nem um dólar”¹⁷. Além disso, a erradicação estimula os fazendeiros a se juntarem às Forças militantes, simplesmente porque não têm alternativa. Quarto, a erradicação alimenta a inquietação social e as tensões tribais. Os fazendeiros se opõem às autoridades e às equipes de erradicação, resultando, às vezes, em perda de vidas. Alguns governadores provinciais lucram com a erradicação de certas áreas, enquanto outros, por seus próprios interesses,



CFM dos EUA, Cb Aaron Rooks

Militares estadunidenses, pertencentes à Brigada Expedicionária de Fuzileiros Navais-Afeganistão, despejam gasolina sobre sacos com sementes de papoula, no Bazar de Salaam, na Província de Helmand, Afeganistão, 06 Out 09.

nada fazem. Os campos dos mais influentes são frequentemente deixados em paz. Para “marcar pontos”, as autoridades locais erradicam campos de papoulas de pequenos fazendeiros, que não têm como se defender.

Até que ponto essas preocupações se aplicam a Uruzgan, a “Província holandesa”? Para começar, o governo holandês nunca apoiou verdadeiramente essa forma impopular de combate às drogas, de resultados pouco duradouros: a erradicação, por si só, não pode oferecer uma solução de longo prazo (sem que haja alternativas); ela vai de encontro à abordagem de conquista de corações e mentes e ao esforço de reconstrução do Afeganistão¹⁸. O governo holandês defende que não era tarefa das tropas da ISAF destruir as drogas. Portanto, a Força-Tarefa (FT) Uruzgan não iria dedicar seus escassos meios militares a essa tarefa. Ao adotarem essa postura, os holandeses contrariaram as políticas estadunidense e britânica, que eram a favor da erradicação.

A Força-Tarefa Uruzgan não pôde contornar o problema totalmente: a erradicação constituía um pilar importante da estratégia da NDCS e, afinal, a FT estava lá para apoiar o governo afegão. Houve pouca interação com as equipes

pequenos fazendeiros. Contudo, isso nem sempre deu resultados positivos e ocorreram vários incidentes. Por exemplo, enquanto o Chefe de Polícia Juma Gul erradicava vários campos de papoula de forma aleatória, havia algumas atividades de erradicação que discriminavam certas tribos. A Força-Tarefa Uruzgan receava que os campos da tribo Popolzai não seriam tocados, porque o Presidente Karzai era integrante dela. De fato, acabou que apenas uma fração, dos 800 hectares desses campos que estavam previstos para serem erradicados, foi destruída.

O caso de Uruzgan nos mostra que a erradicação é uma ferramenta para a redução da oferta de drogas que pode causar problemas tribais e sociais de longo alcance, mexendo com o equilíbrio de forças na Província. Favorece mais ao jogo de poder político do que à redução do cultivo de papoula.

Interdição

“Está na hora de mudar o enfoque. Estamos concentrados demais no cultivo e pouco no topo das redes de exploração das drogas”¹⁹.

A partir do final de 2008, o governo afegão e a comunidade internacional passaram a reconhecer

que uma estratégia alternativa, voltada para a interdição, poderia levar a resultados mais rápidos. Essa linha não se concentra diretamente no combate à produção de papoula, mas na paralisação do comércio de ópio, da heroína e de outras drogas, por meio da localização e destruição de bazares, armazéns, laboratórios e produtos químicos relacionados ao ópio. Outros meios incluem a detenção de traficantes e a apuração de casos de corrupção relacionados às drogas, em todos os níveis.

O papel principal da ISAF é o de prestar apoio militar, como proteção, Inteligência, treinamento e logística; não o de combater a corrupção relacionada às drogas ou o de realizar operações de interdição de forma proativa.

As redes de tráfico de drogas são frequentemente complexas e organizadas em vários níveis. Os traficantes de ópio (quase sempre poderosos chefes de gangues locais) emprestam dinheiro aos fazendeiros para torná-los dependentes financeiramente. Os chamados “traficantes de portão de fazenda”

(*kamishankars*) — dois ou quatro por aldeia — recolhem a papoula dos fazendeiros. Geralmente vivem na mesma aldeia e se conhecem muito bem. Os traficantes de aldeia vendem seu produto nos bazares de ópio aos traficantes locais (traficantes da área) que, por sua vez, vendem aos traficantes da Província. Esses mantêm conexões estreitas com as redes de drogas internacionais, responsáveis por transformar o extrato de papoula em derivados do ópio (quase dois terços da papoula são processados no país, sendo transformados em um produto muito mais valorizado: a heroína) e por contrabandeá-los ao Paquistão, ao Irã ou às repúblicas da Ásia Central (veja a figura). Estima-se que haja 1.000 traficantes ativos nos escalões intermediários do governo afegão e cerca de 30 no alto escalão²⁰. Autoridades corruptas e Forças militantes facilitam o transporte. Segundo estimativas, existem centenas de laboratórios de drogas no país. Quase sempre são móveis, difíceis de localizar e protegidos por insurgentes contratados. O



Possíveis fluxos de heroína do Afeganistão²¹

refino da droga é relativamente simples, apesar de ser necessário um “*Chef*” experiente para misturar os produtos químicos precursores.

Em comparação com a erradicação, a interdição é — ao menos teoricamente — menos agressiva contra a população afegã. Quase não atinge os fazendeiros afegãos e, portanto, cria menos hostilidade entre os afegãos comuns. A NDCS afirma que a interdição “irá ajudar a diminuir a pressão contra os fazendeiros pobres que talvez não tenham opção, além de cultivar papoula para alimentar suas famílias”²². Em apoio a essas ações, estão sendo estabelecidas unidades especiais de polícia, um tribunal especializado e diversos presídios.

Infelizmente, muito pouco esforço está sendo direcionado na luta contra a corrupção relacionada às drogas, no país. Apesar de todas as promessas feitas pelo governo do Presidente Karzai e constantes da política da NDCS, a rápida organização do arcabouço administrativo do Estado afegão permanece sendo mais importante do que o controle vigoroso da corrupção. À época em que este artigo foi escrito, essa providência permanecia adiada. Em particular, a “corrupção funcional” nos escalões mais baixos — como o suborno das equipes de erradicação, para não incluir certos campos, ou dos policiais locais mal pagos, para “fazer vista grossa” nos pontos de controle — é endêmica. É comum que a droga confiscada consiga retornar às redes do tráfico. Nos altos escalões, há muita corrupção. Um dos políticos corruptos mais infames era Ahmed Wali Karzai, meio-irmão do Presidente e chefe do Conselho Provincial de Kandahar (morto em julho de 2011)²³. Rubin e Sherman descrevem a complexa rede de corrupção da seguinte forma:

Os pequenos traficantes que vêm à aldeia têm de pagar aos policiais (ou aos bandidos) que controlam a rua; os quais, por sua vez, passam uma parte dessa quota a seus superiores. O chefe de polícia do distrito talvez tenha sido obrigado a pagar um suborno considerável ao Ministro do Interior, em Cabul, para que fosse nomeado para um distrito produtor de papoula; ele também talvez tenha pago a um membro do parlamento ou a outra pessoa influente para apresentá-lo à

autoridade certa em Cabul. É possível que essas autoridades também tenham pago subornos (“contribuições políticas”) para obter posições, em que possam ganhar esse dinheiro²⁴.

Quase nenhum dos que são enviados ao tribunal especializado é um elo verdadeiramente importante na rede de tráfico. Muitos especialistas acreditam não ser possível julgar a corrupção afegã pelos padrões do Ocidente: trata-se de “um estilo de vida”. Ainda assim, a erradicação, mais do que a interdição, provou ser um instrumento com consequências políticas e sociais de longo alcance. Ela afeta diretamente os grandes fluxos financeiros e as autoridades políticas principais. O governo afegão acredita que, por ora, o país não é suficientemente seguro para que se possa abordar os problemas interconectados das drogas e da corrupção, de forma abrangente.

Há mais “gargalos” relacionados à interdição, alguns dos quais também se aplicam à erradicação. Primeiro, a produção de papoula, propriamente, não é reduzida de modo substancial. Isso se deve ao fato de que a intercepção das drogas e a detenção de traficantes não reduzem a demanda por papoula ou pelo ópio. Segundo, a interdição também favorece o jogo de forças políticas pelos poderosos: pode ser facilmente usada para eliminar inimigos pessoais, tribais ou políticos. Terceiro, a interdição irá, com maior probabilidade, fortalecer tão somente as Forças militantes adversas. A execução da interdição de forma corrupta e irrelevante produz vasta propaganda que o Talibã e outras Forças militantes podem utilizar em seu favor. Uma abordagem firme por parte das autoridades acabaria com

...uma política de interdição repressiva despertaria resistência política fundamental.

a renda de muitos afegãos, facilitando, assim, seu recrutamento por essas Forças. Além disso, à medida que aumenta o risco à produção e ao comércio de papoula, fica mais fácil para essas

Forças exigirem dinheiro para proteger rotas de contrabando e laboratórios. O quarto “gargalo” está relacionado ao fato de que uma política de interdição repressiva despertaria resistência política fundamental. Os políticos corruptos seriam afetados financeiramente e poderiam começar a alinhar-se com as Forças militantes adversas. Em quinto lugar — algo estreitamente ligado aos quatro “gargalos” já citados — a interdição pode ter consequências negativas para o apoio popular à estratégia de contrainsurgência. A população local terá menos vontade de compartilhar informações com as tropas da ISAF. Um último “gargalo” refere-se à falta de capacidade militar para realizar as operações de interdição com eficácia. A triste realidade é que, em 2009, apenas 1% das 1.300 toneladas de ácido anidrido (um importante precursor químico) que circulam no Afeganistão foi interceptado²⁵.

A combinação de todos esses “gargalos” — desde problemas de ordem prática até a resistência em engajar autoridades — também está presente na Província de Uruzgan. Pouco a pouco, a Força-Tarefa Uruzgan aumentou seu envolvimento nas operações de interdição. Contudo, a Holanda tem enfatizado que a repressão às drogas é uma responsabilidade prioritariamente afegã e que a interdição só poderá ter sucesso se integrar uma estratégia mais abrangente. A partir de 2008, houve um aumento de cooperação entre a FT e outras entidades, como a Agência de Combate às Drogas dos EUA. Também a partir do verão de 2008, um agente civil holandês, especializado no combate às drogas, juntou-se à força-tarefa, em caráter permanente. Um comandante holandês observou que “a interdição está intimadamente ligada às atividades de Inteligência. Tínhamos boa Inteligência, mas a maioria das informações não estava sendo abordada com uma perspectiva de combate às drogas. Quando recebemos o especialista, passamos a ter essa capacidade”²⁶. Embora o governo holandês continuasse a apoiar a realização de operações de interdição mais intensas, isso não foi o que ocorreu em Uruzgan. Apesar dessa abordagem, as autoridades afegãs e a FT Uruzgan interceptaram menos de mil quilos de ópio em 2009. Os resultados foram ínfimos, no que diz respeito ao rastreamento e à destruição de laboratórios, produtos químicos e bazares de ópio (nos principais centros populacionais, em

Tarin Kowt e Deh Rawood). De vez em quando, a FT descobria pequenas quantidades de papoula enquanto participava de operações de combate, mas isso pode ser atribuído a uma questão de sorte. Um oficial holandês declarou que “enquanto se busca contrabando, também se encontra papoula. Descobrimos uma quantidade significativa, mas isso era apenas uma fração do total”²⁷. A política determina que toda papoula que encontramos seja destruída, imediatamente. Caso contrário, a população pode especular sobre a papoula voltar ao mercado. Apesar desses esforços, Uruzgan permaneceu uma importante Província de trânsito para Helmand e para o Irã. As rotas de drogas mais importantes, perto de Tarin Kowt, Deh Rawood e Shahidi Hassas, sequer foram tocadas. Na sua maioria, os laboratórios eram localizados em áreas que estavam fora do controle da força-tarefa, ou seja, fora dos chamados “pontos no mapa” (zonas onde havia desenvolvimento). Isso as torna difíceis de rastrear. Fabrice Pothier, um especialista em assuntos internacionais, escreve:

A ideia de que algumas tropas da ISAF — principalmente estadunidenses, britânicas, canadenses e holandesas — podem se engajar somente em “ataques de interdição cirúrgicos”, contra laboratórios de heroína e redes traficantes, é mais teórica que realista. Essas instalações estão inseridas em um ambiente local complexo, e quaisquer ataques irão, provavelmente, acarretar danos colaterais²⁸.

É difícil avaliar e prever a efetividade da interdição como uma ferramenta, já que ela ainda está na fase inicial. Pelo menos, a Holanda e a Força-Tarefa Uruzgan têm estado cientes dos “gargalos”. A prisão de suspeitos importantes, como o chefe de gangue Matiullah Khan, poderia ter criado grande instabilidade na Província. A disposição política para correr riscos como esses não existia (e ainda não existe). Isso é compreensível.

“A situação em Uruzgan ainda não é segura”, afirmou um oficial holandês, um ano antes da saída da força-tarefa. “Para estabelecer um ambiente seguro precisamos realmente de uma unidade de combate [tal como um batalhão de infantaria da força-tarefa]. Essa unidade de combate tem outras prioridades, no entanto, e não se pode permitir que seja engajada ativamente no combate às drogas”²⁹.



Um helicóptero OH-58D Kiowa Warrior sobrevoa um campo de papoula na Província de Kandahar, Afeganistão, 24 Abr 11.

Erradicação e Interdição: Uma Comparação

A conclusão é óbvia: tanto a erradicação como a interdição são ferramentas para reduzirmos a oferta de drogas com — potencialmente — grandes e imprevisíveis consequências econômicas, políticas, sociais, tribais e militares. Antes de 2008, a NDCS enfatizava a erradicação. A partir desse ano, a ênfase foi dada à interdição. O governo holandês e a Força-Tarefa Uruzgan também preferiam esta última como a principal ferramenta para o combate ao narcotráfico. Ao mesmo tempo, estavam conscientes de que a interdição iniciada cedo demais teria resultados negativos.

Faz sentido preferir interdição à erradicação, já que a primeira lida com aquilo que é fundamental, nessa questão. Para começo de conversa, a ferramenta interdição tem muito menos alvos que a erradicação. Nesta última, todos os fazendeiros e campos de papoula são alvos. A interdição oferece maiores possibilidades de resultados rápidos, atuando sobre os traficantes e seus intermediários, que se beneficiam da instabilidade³⁰. Além disso, ela oferece menos vantagens para as Forças militantes adversas, já que gera menos antagonismo na população. A interdição é mais barata do que as campanhas de erradicação, que quase sempre são muito amplas. Isso exige um sistema de Inteligência que funcione bem. Terceiro, mais de 75% do lucro das drogas fica com os traficantes e intermediários, enquanto a erradicação prejudica principalmente os fazendeiros pobres e leva a um aumento dos

preços. Como resultado, a interdição irá levar mais rapidamente a um colapso financeiro das redes de drogas afegãs. Quarto, a interdição transmite um sinal mais favorável do que a erradicação: ela inicia uma caça aos traficantes e aos políticos corruptos, e não aos fazendeiros pobres. Mais uma vez, isso reforça a legitimidade do governo afegão. No longo prazo, a demanda pela papoula irá diminuir mais rapidamente em função da interdição (comparado com o que poderia acontecer com a erradicação), simplesmente porque, teoricamente, o tráfico de drogas se tornará arriscado demais quando comparado ao rendimento que proporciona.

Em conclusão, a interdição se coaduna melhor com a conquista dos corações e mentes da população local, se comparada à erradicação. Contudo, a Força-Tarefa Uruzgan só pode exercer um papel coadjuvante e apoiar o “dono” do problema — o governo afegão — com dados de Inteligência e com apoio em material e ações. O alinhamento da capacidade de Inteligência, combinado com maior atenção dedicada ao treinamento anterior ao desdobramento — no qual seriam estudados o papel e as estruturas das redes de drogas —, poderia apoiar esse emprego. De qualquer forma, a interdição só será efetiva, a longo prazo, se for combinada com outros pilares do combate às drogas, como a criação de um sistema judiciário efetivo e o desenvolvimento econômico confiável, incluindo o incentivo a culturas alternativas. Durante esse processo, a paciência será fundamental. **MR**

REFERÊNCIAS

1. MACDONALD, David. *Drugs in Afghanistan Opium, Outlaws and Scorpion Tales* (London: Pluto Press, 2007), p. 61-62.
2. CIA, "Field listing: illicit drugs", *The World Factbook*, disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2086.html>>.
3. MACDONALD, p. 61-62.
4. MCCHRYSTAL, Stanley A. "COMISAF's Initial Assessment", HQ ISAF (Kabul, August 30, 2009); COLLUCI, Craig C. "Committing to Afghanistan: The Case for Increasing U.S. Reconstruction and Stabilization Aid", *Military Review* (May-June 2007): p. 90-97; ISLAMIC REPUBLIC OF AFGHANISTAN, "Afghan National Development Strategy", Afghanistan National Development Strategy Secretariat (Kabul, 2008).
5. UN OFFICE ON DRUGS AND CRIME, "Afghanistan Opium Survey 2009", Sep. 2009, p. 3.
6. FELBAB-BROWN, Vanda. "Opium Licensing in Afghanistan: Its Desirability and Feasibility", *Foreign Policy at Brookings Institute, Policy Paper Number 1*, 1 Aug. 2007, p. 2.
7. SENLIS COUNCIL, *Poppy for Medicine* (June 2007), disponível em: <http://www.poppyformedicine.net/documents/Poppy_for_medicine_in_Afghanistan>.
8. AFGHANISTAN MINISTRY OF COUNTER-NARCOTICS, *National Drug Control Strategy. An updated five-year strategy for tackling the illicit drug problem* (Kabul, Jan. 2006). A estratégia inclui quatro prioridades (combate, fortalecimento de meios de sustento em áreas rurais, redução da demanda e fortalecimento das instituições do Estado) e oito pilares (conscientização da população, cooperação internacional e regional, meios de sustento alternativos, redução da demanda, repressão legal, sistema judiciário, erradicação e desenvolvimento de instituições).
9. Para uma escolha semelhante, consulte, por exemplo, RUBIN, Barnett; SHERMAN, Jake. *Counter-narcotics to Stabilize Afghanistan: the False Promise of Crop Eradication* (New York: Center for International Cooperation, Feb. 2008), p. 24-25.
10. UNODC (Documento da Organização das Nações Unidas), "Afghanistan opium survey 2009", p. 2.
11. AFGHANISTAN INVESTMENT SUPPORT AGENCY, *Regional Rural Economic Regeneration Strategies*, "Provincial Profile for Uruzgan Province", disponível em: <<http://www.aisa.org.af/downloads/provincialprofiles/uruzgan.pdf>>.
12. Para mais sobre a política holandesa, consulte a nota dos Ministros de

- Assuntos Externos, Defesa e Cooperação em Desenvolvimento, que contém uma avaliação sobre a situação no Afeganistão, 28 Out. 2008, *Tweede Kamer* 2008-2009, 27925, nr. 325.
13. Declaração de um fazendeiro da Província de Helmand, citada em PETERS, Gretchen. *Seeds of Terror: How Heroin is Bankrolling the Taliban and Al Qaeda* (New York: St. Martin's Press, 2009).
 14. Por exemplo, CHOUVY, Pierre-Arnaud. *Opium, Uncovering the Politics of the Poppy* (New York: Harvard University Press, 2009), p. 165.
 15. Os programas e órgãos afetados do governo são a Força de Erradicação afeğã, os Programas dos Governadores para a Eliminação e a Erradicação de Papoula, e a Célula Central de Planejamento de Erradicação.
 16. RUBIN; SHERMAN, p. 27.
 17. FAIEZ, Rahim. "Afghan Minister Says Drug Strategy is Perfect", *Associated Press*, 29 Jun. 2009.
 18. Embora, no início, o Ministro de Defesa holandês tenha demandado uma abordagem de erradicação agressiva, o Ministro de Cooperação em Desenvolvimento resistiu fortemente a essa ideia. Esta visão ainda é a predominante nos contatos com as autoridades afeğãs.
 19. Christina Oguz, chefe do Escritório da ONU sobre Drogas e Crimes (UNODC) em Cabul.
 20. UNODC, "Addiction, Crime and Insurgency: the Transnational Threat of Afghan Opium" (Vienna, October 2009), p. 104-105, disponível em: <http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/afghanistan/Afghan_Opium_Trade_2009_web.pdf>.
 21. UNODC, "Addiction, Crime and Insurgency", p. 60.
 22. "National Drug Control Strategy", p. 18.
 23. Por exemplo, RISEN, James. "Reports Link Karzai's Brother to Afghanistan Heroin Trade", *The New York Times*, 4 Oct. 2008.
 24. RUBIN; SHERMAN, p. 22-23.
 25. UNODC, "Addiction, Crime and Insurgency", p. 69.
 26. Entrevista com um oficial holandês, jul. 2009.
 27. Entrevista com um oficial holandês, jul. 2009.
 28. POTHIER, Fabrice. "NATO's Drug Problem", 15 Oct. 2008, disponível em: <<http://www.nationalinterest.org/Article.aspx?id=20018>>.
 29. Entrevista com um oficial holandês, jul. 2009.
 30. Segue a linha defendida por Amitai Etzioni, que afirma que se deve buscar a vitória fácil, em seu artigo "Reconstruction: A Damaging Fantasy?", *Military Review* (November-December 2008), p. 111-117.

UNITED STATES POSTAL SERVICE			Statement of Ownership, Management, and Circulation (Requester Publications Only)		
1. Publication Title	2. Publication Number	3. Filing Date	4. Issue Frequency		
MILITARY REVIEW (Brazilian)	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	30 Sep 2011	5. Issue Frequency		
			6. Annual Subscription Price (If any) \$/€		
			7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®)		
			8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer)		
			9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank)		
			10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.)		
			11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box		
			12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one)		

13. Publication Title	14. Issue Date for Circulation Data Below	15. Extent and Nature of Circulation	
MILITARY REVIEW (Brazilian)	Aug 2011	Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		1,873	2,025
(1) Outside County Paid/Requested Mail Subscriptions stated on PS Form 3841 (Include direct orders received from recipient, advertising and internet requests from recipient, paid subscriptions including national rate subscriptions, employer requests, advertiser's proof copies, and exchange copies.)		574	700
(2) In-County Paid/Requested Mail Subscriptions stated on PS Form 3841 (Include direct orders received from recipient, advertising and internet requests from recipient, paid subscriptions including national rate subscriptions, employer requests, advertiser's proof copies, and exchange copies.)		0	0
(3) Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid or Requested Distribution Outside USPS		39	44
(4) Requested Copies Distributed by Other Mail Classes through the USPS (e.g. First-Class Mail®)		1,259	1,281
c. Total Paid and/or Requested Circulation (Sum of 13c (1), (2), (3), and (4))		1,872	2,025
(1) Outside County Nonrequested Copies Based on PS Form 3841 (Include Sample copies, Returned Over 2 years old, Requests Initiated by a Premium, Bulk Sales and Requests including Association Requests, Names obtained from Business Directories, Lists, and other sources.)		0	0
(2) In-County Nonrequested Copies Based on PS Form 3841 (Include Sample copies, Returned Over 2 years old, Requests Initiated by a Premium, Bulk Sales and Requests including Association Requests, Names obtained from Business Directories, Lists, and other sources.)		0	0
(3) Nonrequested Copies Distributed Through the USPS by Other Classes of Mail (e.g. First-Class Mail, Nonrequested Copies mailed in excess of 15% limit mailed at Standard Mail® or Package Services Rates)		0	0
(4) Nonrequested Copies Distributed Outside the Mail (Include Pickup Stands, Trade Shows, Showrooms and Other Sources)		0	0
e. Total Nonrequested Distribution (Sum of 13e (1), (2), (3), and (4))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 13c and e)		1,872	2,025
g. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #4, page K3)		0	0
h. Total (Sum of 13c and g)		1,872	2,025
i. Percent Paid and/or Requested Circulation (13c divided by 13h times 100)		100%	100%
16. Publication of Statement of Ownership for a Requester Publication is required and will be printed in the Nov/Dec 2011 issue of this publication.			
17. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner Colonel John J. Smith, Director, Military Review			
Date 30 Sep 11			

Liderança Transformadora: a Visão de William DePuy para o Exército

Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson

EM MEADOS DOS anos 80, toda a comunidade de defesa dos Estados Unidos estava envolvida na reconstrução de um senso de identidade profissional pós-Vietnã. Sobrevieram a ideia do estabelecimento de uma Força 100% voluntária e as restrições impostas por uma década de déficits orçamentários, pela falta de equipamento e por problemas de manutenção. Problemas debilitantes, de discriminação racial e abuso de álcool e drogas, haviam corroído internamente as quatro Forças Singulares. Os novos carros de combate *Abrams*, as viaturas de combate de infantaria *Bradley* e os helicópteros de ataque *Apache* começavam a sair das linhas de produção, substituindo gradualmente os carros de combate *M60*, as viaturas blindadas de transporte de pessoal (VBTP) *M113* e os helicópteros *Cobra*, da época do Vietnã. Esse foi o resultado de um renascimento intelectual nos mais altos escalões do Exército, assim como de uma injeção de dinheiro nos cofres da indústria de defesa, por um governo eleito com base em uma plataforma de promoção vigorosa da segurança nacional. Esse renascimento provocou uma mudança de paradigma na forma de pensar do Exército, sobre como combater e vencer uma guerra contra a União Soviética na Europa Central.

Em 1974, depois da Guerra do Yom Kippur, um general do Exército dos EUA foi a Israel e subiu uma colina de onde podia observar uma vasta área do deserto, que estava repleta de destroços de carros de combate e VBTP sírios. A Força de Defesa de Israel havia empregado equipamentos estadunidenses — incluindo mísseis anticarro guiados — para derrotar as Forças blindada e mecanizada sírias, muito superiores em efetivo, e que haviam empregado equipamento e táticas

soviéticas. Os israelenses haviam demonstrado como uma efetiva coordenação entre o Exército e a Força Aérea poderia debilitar os meios de apoio na retaguarda do inimigo, empregando aviões de ataque e helicópteros, enquanto os carros de combate e a infantaria mecanizada dotada de mísseis detinham a primeira leva de blindados. O general tinha a esperança de utilizar as lições da Guerra do Yom Kippur para conceber uma série de conceitos doutrinários centrais, com o intuito de reformular o modo pelo qual o Exército utilizava seus equipamentos, e definir os requisitos para a geração seguinte de material de emprego militar. Dessa forma, teve início o processo que resultaria em uma das mais importantes reformulações da doutrina do Exército no século XX: as edições de 1976 e 1982 do Manual de Campanha 100-5 — *Operações (FM 100-5 — Operations)*¹.

Quando eu recebi minhas insígnias de segundo-tenente, em maio de 1985, a nova doutrina já tinha um nome — Combate Ar-Terra (*AirLand Battle*, em inglês) — e quatro imperativos que orientavam o pensamento para o planejamento nos níveis operacional e tático: agilidade, iniciativa, profundidade e sincronização. Embora um confronto no Passo de Fulda, entre tropas da União Soviética e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), nunca tenha se materializado, os imperativos da Doutrina “Combate Ar-Terra” proporcionaram o padrão que levaria aos êxitos táticos do Exército na Guerra do Golfo, em 1991, e na campanha de “choque e pavor” na invasão do Iraque, em 2003.

Dado o forte impacto ideológico que os imperativos da “Combate Ar-Terra”, de 1982,

O Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson é professor adjunto de Filosofia na Academia Militar dos Estados Unidos, onde leciona Ética. É bacharel pela Western Illinois

University, mestre pela University of Illinois, e doutor em Liderança Educacional, Gestão e Políticas pela Seton Hall University.



Marinha dos EUA, Cb Kristin L. Grover

Exército dos EUA

Esquerda: Dois militares da 26ª Unidade Expedicionária de Fuzileiros Navais participam de treinamento com um carro de combate M1A1 Abrams, em uma praia, 26 Out 10, Djibouti. Direita: William E. DePuy.

exerceram sobre a minha geração de oficiais, muitos acabaram subestimando o caráter revolucionário da doutrina que a antecedeu: a Doutrina “Defesa Ativa”, de 1976. Embora a “Combate Ar-Terra” tenha rapidamente suplantado a “Defesa Ativa”, não devemos nos esquecer de que o principal autor desta última, o General William DePuy, foi um líder transformador no processo de desenvolvimento doutrinário.

DePuy identificou um problema mal estruturado (*wicked problem*), concebeu um diálogo para abordá-lo, deu início a um processo que conferiu ao Exército uma oportunidade para demonstrar os atributos de uma “organização que aprende” e influenciou a instituição de maneira positiva e duradoura. DePuy apresentou uma visão clara, capaz de motivar; explicou como alcançá-la; permaneceu confiante e otimista; manifestou confiança nos subordinados; tomou ações dramáticas e de forte simbolismo para fazer com que sua organização se concentrasse nos valores centrais; e (sempre) liderou pelo exemplo². Com isso, ele incutiu no Exército um propósito moral à evolução institucional que culminou com a publicação do novo manual, pelo Departamento do Exército³.

Este artigo utiliza o arcabouço oferecido pelo teórico da conversação Paul Pangaro, para afirmar que o General DePuy considerou o

desenvolvimento de doutrina como sendo um problema mal estruturado e, então, iniciou um diálogo, dentro do Exército, que prossegue até hoje. Utiliza, também, as teorias de Peter Senge e de C. West Churchman sobre “organizações que aprendem”, para mostrar que o processo de desenvolvimento doutrinário iniciado e comandado pelo General DePuy transformou o Exército. Ele revelou a instituição como uma organização que aprende, ao conferir-lhe a oportunidade de demonstrar suas qualidades. Por fim, este artigo analisa como o General DePuy expôs o conteúdo moral intrínseco da doutrina. A edição de 1976 do FM 100-5 inspirou os comandantes do Exército a conceber uma doutrina dotada de propósito moral para o futuro.

Problema Mal Estruturado, Diálogo Contínuo

Os teóricos organizacionais Michael Harmon e Richard Mayer definem os problemas mal estruturados (*wicked problems*) como “problemas que não têm solução, apenas resoluções temporárias e imperfeitas [como, por exemplo] a localização de uma rodovia ou o enfrentamento da criminalidade”⁴. Embora seja difícil determinar o que constitui um problema mal estruturado, a teórica organizacional Nancy Eggert observa que “eles não são irremediáveis nem impossíveis de definir”⁵. Contudo, eles

realmente exigem agilidade mental por parte de líderes, gestores e formuladores de políticas, porque, como observam Harmon e Mayer, “em virtude de seu caráter especial, os problemas mal estruturados não estão sujeitos a rotinas padronizadas de análise e avaliação”⁶. Para “dominar esses problemas mal estruturados, definir e enquadrar as questões”, os líderes, gestores e formuladores de políticas precisam reconhecer que “diversas abordagens teóricas enquadram as mesmas situações de maneiras distintas, suscitam perguntas diferentes e sugerem soluções variadas ou modos de agir preferíveis para lidar com elas”^{7, 8}.

Ao contrário dos mal estruturados, os problemas bem estruturados (*tame problems*) são delimitados e “maleáveis” e “podem ser enfrentados com bom senso e criatividade, [facilmente] definidos e separados de outros problemas e do seu ambiente [como, por exemplo, pavimentar estradas ou conectar sistemas de esgoto]”⁹. Embora possa ser “difícil, demorado ou complexo”, o problema bem estruturado normalmente conta com uma

solução “primordialmente técnica” — por maior que ele seja, em escala¹⁰. Um bom exemplo de um problema bem estruturado (mas complexo) foi o de como levar o homem à Lua e trazê-lo de volta à Terra. Embora tenha se mostrado bastante competente em resolver o problema bem estruturado, de atingir o objetivo anunciado pelo Presidente Kennedy, a NASA foi (e, na verdade, ainda é) menos hábil em resolver o problema mal estruturado de identificar o propósito moral do programa espacial estadunidense com aeronaves tripuladas.

Quando se tornou o primeiro comandante do então recém-criado Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC, na sigla em inglês), em 01 Jul 73, o General DePuy compreendeu que o desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos para atacar as capacidades do inimigo era um problema bem estruturado. Esse não é o caso quando se trata de formular a doutrina para descrever o modo como o Exército combate, treina e instrui os soldados; seleciona sistemas de armas; e se relaciona com



Exército dos EUA, Cb Khori D. Johnson

Um sargento da 4ª Divisão de Infantaria na escotilha de um Bradley, ao término de um exercício de tiro com a guarnição de seu carro. A “Brigada de Ferro” está em período de treinamento, iniciado em setembro e com término previsto para o começo de dezembro de 2011.

as outras Forças e com a Política Nacional de Defesa¹¹. Sabiamente, DePuy deu início a um diálogo dentro do Exército, o que permitiu que comandantes com interesses e motivações conflitantes enxergassem a lógica na integração das discussões sobre táticas, instrução, aquisições e outros temas.

Pangaro observa que enfrentar um problema bem estruturado é apenas uma questão de idealizar um diálogo iterativo de avaliação, para acordar objetivos e meios. Gerar um diálogo para lidar com um problema mal estruturado é algo muito mais complexo. Pangaro postula a necessidade de um “diálogo para conceber o processo de concepção” ou “criar uma nova linguagem”, para capacitar a organização a dar início a uma discussão que ela nunca teve antes¹². O *design* de DePuy foi notável, graças ao emprego de termos antigos de novas maneiras. Possibilitou que os comandantes criassem uma nova linguagem para descrever novos fenômenos, com os quais o Exército nunca antes havia lidado de forma analítica.

Pode-se afirmar que toda a base filosófica para a então inovadora expressão “Defesa Ativa”, de DePuy, foi o conceito de “cobertura” (*overwatch*) da Segunda Guerra Mundial, que ele havia aprendido com um de seus mentores, o General Hamilton Howze. O General Howze “reconheceu que o fogo de supressão era a melhor forma de neutralizar os fogos do inimigo, para que manobras decisivas pudessem ser desencadeadas”¹³. Howze cunhou o termo *overwatch* para descrever manobras que podiam ser tanto de carros de combate, exclusivamente, como de formações de armas combinadas mais amplas, nas quais os blindados avançavam “sob o fogo direto de ‘cobertura’ proporcionado por outros carros de combate, mantidos [de modo ideal] em posições estáticas”¹⁴.

A Doutrina “Defesa Ativa” de DePuy destacou a necessidade de “assegurar a utilização de fogos de supressão contra o inimigo, de modo que o elemento por ele engajado pudesse manobrar”¹⁵. DePuy visualizou uma guerra europeia, na qual os efetivos do inimigo excedessem os da OTAN na razão de, no mínimo, três para um. Ele considerou a agilidade tática como sendo essencial para as operações estadunidenses, que enfatizavam defender na posição mais avançada

possível, em uma área densamente povoada e sem oportunidades para trocar espaço por tempo¹⁶.

O conceito operacional denominado “defesa avançada” foi inspirado por um manual doutrinário da Alemanha Ocidental, mais ou menos equivalente ao FM 100-5, no qual o Exército alemão enfatizava “preparação cuidadosa do terreno; flexibilidade, para permitir rápida mudança do ponto de esforço principal; organização em amplitude e em profundidade; disposição para correr riscos em alguns setores, a fim de concentrar-se em outros; e, se possível, o desdobramento de forças móveis, em uma ação retardadora agressiva, à frente da posição defensiva, para ganhar tempo e determinar o esforço principal do atacante”¹⁷.

A noção alemã de *panzergrenadier* também orientou o raciocínio de DePuy sobre a relação entre a Infantaria e os blindados. O termo era utilizado para designar os infantes que acompanhavam os carros de combate em suas próprias viaturas blindadas, a partir das quais também podiam combater. DePuy tomou emprestada dos alemães a conclusão implícita de que os blindados e a Infantaria precisam ser instruídos, treinados e empregados juntos, contando também com Artilharia, defesa antiaérea e até aeronaves. Esta última ideia ampliou a discussão de modo a incluir a Força Aérea dos EUA. De fato, a edição de 1976 do FM 100-5 foi o primeiro documento oficial do Exército a incluir a expressão “Combate Ar-Terra”, que mais tarde seria selecionado para descrever a doutrina que substituiu a da Defesa Ativa¹⁸.

A Guerra do Yom Kippur, entre Israel e as Forças combinadas do Egito e da Síria, em outubro de 1973, consolidou a ideia de DePuy de que o Exército dos EUA vivia um momento decisivo quanto à sua capacidade de reformular as premissas básicas sobre a guerra em geral e, em particular, sobre a guerra contra os soviéticos, na Europa. Embora o objetivo de vencer a primeira batalha da guerra seguinte não fosse uma ideia nova na história militar, não era assim que os Estados Unidos combatiam no início dos anos 70. Mesmo depois de terem ficado claros os custos da falta de preparação para enfrentar os estágios iniciais de uma guerra, na Coreia, o Exército dos EUA ainda se prendia a um modelo de geração de forças que presumia que o país teria tempo para



Um sargento da 1ª Divisão de Infantaria guarnece a metralhadora .50 M2 de uma VBTP M113, em uma Base de Operações Avançada na Província de Khalis, Iraque, em apoio à Operação Iraqui Freedom, 11 Set 04.

conduzir uma mobilização industrial e de efetivos ao estilo da Segunda Guerra Mundial — algo que a crescente capacidade soviética e o estado deplorável das Forças estadunidenses na Europa tornavam cada vez mais improvável.

Depois de conversar com analistas do Exército dos EUA e ver, com seus próprios olhos, o resultado da Guerra do Yom Kippur, DePuy discutiu com oficiais israelenses as experiências colhidas nas operações; inspecionou carros de combate e outros veículos blindados capturados, fabricados na União Soviética; e concluiu que, em uma guerra europeia, as “Forças estadunidenses teriam de se concentrar contra a Força principal do inimigo e derrotá-la rapidamente”¹⁹.

DePuy supôs que “os governos envolvidos tentariam negociar uma solução para quaisquer enfrentamentos dessa natureza [na Europa], antes que eles evoluíssem para uma guerra mundial ou nuclear, e que a elevada taxa de consumo no combate não permitiria que ele fosse prolongado”. Percebeu que “as bases utilizadas para definir o equipamento e a instrução do Exército teriam de se alinhar com os teóricos do combate e

presumir que — ao contrário do raciocínio até então vigente, que havia durado décadas e estava baseado em precedentes históricos que não mais se aplicavam — o Exército teria de vencer os primeiros engajamentos em uma guerra como essa, de modo a permitir que os acordos posteriores fossem favoráveis aos interesses dos EUA”²⁰.

As novas premissas fizeram com que fosse necessário idealizar uma nova viatura para a Infantaria, que oferecesse “mobilidade equivalente [à dos carros de combate] e proteção blindada, de modo que eles pudessem se deslocar e combater ao lado dos carros de combate, utilizando fogos de armas automáticas para suprimir a Infantaria dotada de armamento anticarro do inimigo, como aquela encontrada pelos israelenses”²¹.

DePuy também se deu conta de que os comandantes, em todos os escalões, precisavam abandonar o pensamento linear, mesmo em relação às formações básicas de carros de combate e de Infantaria, “deixando de lado qualquer ideia de desdobrar suas viaturas em

formações geométricas... e, em vez disso, fazer com que progredissem no terreno utilizando a configuração que melhor pudesse explorar as cobertas e abrigos por ele proporcionados”²². DePuy acreditava que a Guerra do Yom Kippur havia demonstrado que, para “manter a rapidez da

DePuy deu início a um diálogo dentro do Exército, o que permitiu... integração das discussões sobre táticas, instrução, aquisições e outros temas.

manobra, as Unidades blindadas teriam de estar preparadas para suprimir a resistência inimiga, isto é, de imediato retornar fogo cerrado, para destruí-lo — na melhor das hipóteses — ou, no mínimo, afetar sua capacidade de empregar fogos contra nós. De modo ideal, [com]... carros de combate e Infantaria mecanizada... proporcionando cobertura... a partir de posições fixas, cobertas e abrigadas...”²³

A discussão anterior mostra que o General DePuy estava dando início a um diálogo sobre uma nova realidade no combate, utilizando evidências empíricas da Guerra do Yom Kippur para validar conceitos teóricos que ele já vinha desenvolvendo ao longo de sua carreira. Também empregou termos antigos, como *panzergrenadier*, de forma inovadora e inventou novos, como “Combate Ar-Terra”, para descrever a nova realidade do ambiente operacional.

Em suma, DePuy deu início a uma mudança de paradigma na forma como o Exército dos EUA considerava o relacionamento entre aquisições de material, a instrução, o ensino e o emprego da Força. Ele reconheceu que o desenvolvimento de doutrina era um problema mal estruturado. O diálogo por ele iniciado continua até hoje, quando a liderança do Exército se empenha em definir o papel da Força em ambientes de conflito cada vez menos lineares e mais multifacetados.

O Exército como uma Organização que Aprende

Com base em estudos iniciados ainda em 1973 (ano em que DePuy assumiu o comando do TRADOC), o pesquisador de teoria organizacional Graham Leicester descreveu “a constante tensão entre a necessidade premente de aprender e os obstáculos ao aprendizado”, tanto para o indivíduo quanto no âmbito de uma organização²⁴.

A teoria sobre a organização que aprende adquiriu grande popularidade em 1990, com a publicação de *The Fifth Discipline (A Quinta Disciplina)*, livro extremamente influente de Peter Senge, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Senge propõe cinco “disciplinas”, que caracterizam a organização que aprende. Eu as explico com certo nível de detalhamento neste artigo, porque são fundamentais para a compreensão do quadro referencial. A essência da primeira disciplina, domínio pessoal, é “aprender a ampliar nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos”²⁵.

A segunda disciplina, modelos mentais, consiste em “refletir sobre nossos retratos internos do mundo, esclarecendo-os e aperfeiçoando-os continuamente, e enxergar como eles moldam nossas ações e decisões”²⁶.

A terceira disciplina é a visão compartilhada, que gera “um senso de compromisso no grupo, pelo desenvolvimento de imagens comuns do futuro que [o grupo deseja] criar, e os princípios e práticas com os quais espera alcançá-lo”²⁷.

O aprendizado em equipe, a quarta disciplina, concentra-se na “transformação das habilidades de conversação e de pensamento coletivo, de modo que grupos de pessoas possam desenvolver, de forma confiável, inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais de seus integrantes”²⁸.

Por fim, o modelo de Senge apresenta o pensamento sistêmico como a quinta disciplina, que sustenta as outras quatro. Para Senge, o pensamento sistêmico é “uma forma de pensar e uma linguagem para descrever e entender as forças e as inter-relações que moldam o comportamento dos sistemas, [a fim de] transformá-los mais efetivamente e de agir de forma mais harmonizada com os processos mais

amplios dos mundos natural e econômico”²⁹. Senge enfatiza que a “essência” do pensamento sistêmico “encontra-se em uma mudança de mentalidade”, que envolve “enxergar inter-relações, em vez de relações de causa e efeito, [e] processos de mudança, em vez de retratos instantâneos”³⁰.

As organizações que aprendem se tornam uma realidade quando seus integrantes estão, nas palavras de Senge, “comprometidos com a prática dessas disciplinas por eles mesmos, ampliando sua própria capacidade de manter e buscar uma visão, de refletir e investigar, de desenvolver capacidades coletivas e de entender sistemas”³¹.

William DePuy era, claramente, praticante das cinco disciplinas de Senge. Embora DePuy provavelmente não fosse descrever sua visão e perspectiva utilizando exatamente esses termos — nem tenha sido o único responsável por transformar o Exército em uma organização que aprende —, seu trabalho no FM 100-5 nos permite observar como o líder certo pode trazer à tona a capacidade intrínseca de uma entidade para funcionar como uma organização que aprende. DePuy demonstrou como um líder pode atuar como mentor utilizando a prática, de modo que os integrantes de uma organização possam tornar-se melhores pensadores sistêmicos.

Em seu vigoroso esforço de difusão e colaboração, DePuy pôs em movimento um processo que revelou o Exército como um hábil praticante da primeira disciplina, o domínio pessoal. No diálogo interno do Exército — frequentemente tenso, entre as comunidades de Infantaria e de blindados —, nas conversas iniciadas por DePuy entre o Exército e o Comando Aéreo Tático da Força Aérea e no diálogo internacional entre os formuladores de doutrina estadunidenses e alemães, os comandantes do Exército serviram de exemplo para o processo de “aprender a ampliar nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos”³².

Se a segunda disciplina, modelos mentais, envolve “refletir sobre nossos retratos internos do mundo, esclarecendo-os e aperfeiçoando-os continuamente, e enxergar como eles moldam nossas ações e decisões”, o processo liderado por DePuy, de utilizar dados empíricos de eventos como a Guerra do Yom Kippur, desafiou premissas sobre as aquisições de material, a instrução e a doutrina, revelando assim, também, o Exército como uma organização que aprende³³.

A ideia de DePuy, de que a doutrina seria o “cubo da roda”, a partir do qual se originariam os raios da instrução e das aquisições (entre outros), foi fundamental para liderar o Exército rumo à terceira disciplina, a visão compartilhada, entendida por “imagens comuns do futuro e os princípios e práticas com os quais se espera alcançá-lo”³⁴.

O processo de desenvolvimento do FM 100-5 também foi um exemplo de aprendizado em equipe, a quarta disciplina. Os diálogos internos às Forças e aqueles levado a cabo entre elas e com Forças estrangeiras “transformaram as habilidades de conversação e de pensamento coletivo” por meio de um processo iterativo de avaliação, que evoca a essência da teoria da conversação moderna, como a proposta por Pangaro³⁵.

Ao aprovar o FM 100-5, o Exército adotou a quinta disciplina, ao apresentar uma nova “forma de pensar e uma linguagem para descrever e entender as forças e as inter-relações que



Um helicóptero AH-1W Super Cobra, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, aterrissa em Camp Bastion, em Helmand, Afeganistão, 15 Mai 10.

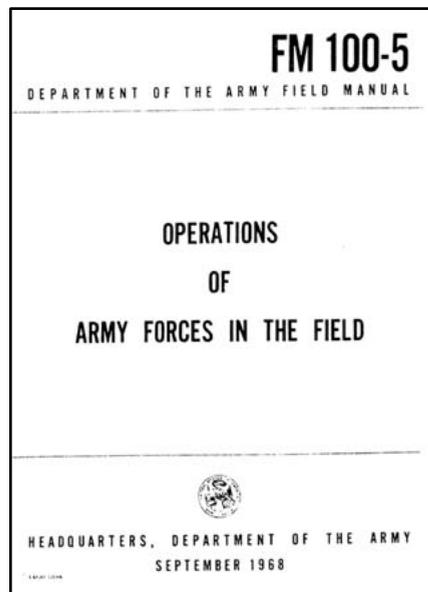
CFN dos EUA, Sgt Jeffrey D. Anderson

moldam o comportamento dos sistemas, [a fim de] transformá-los mais efetivamente e de agir de forma mais harmonizada com os processos mais amplos dos mundos natural e econômico”³⁶. O manual “deu início a uma reorientação doutrinária que, na história do Exército dos EUA em tempos de paz, é comparável apenas à adoção da Divisão Pentômica [Divisão de Infantaria com unidades subordinadas de base cinco — N. do T.], em 1956”³⁷. Na sua visão holística sobre a guerra e sobre o papel que o Exército nela desempenha, o manual foi, verdadeiramente, uma “mudança de mentalidade”, que envolvia “enxergar inter-relações, em vez de relações de causa e efeito, [e] processos de transformação, em vez de retratos instantâneos”³⁸.

O General DePuy e o Conteúdo Moral da Doutrina

Gerar “um senso de compromisso no grupo, pelo desenvolvimento de imagens comuns do futuro que [o grupo deseja] criar, e os princípios e práticas com os quais espera alcançá-lo” sugere um ponto fundamental sobre o pensamento sistêmico e a organização que aprende³⁹. O analista de sistemas C. West Churchman o apresenta de forma sucinta. Observa que a organização que aprende é movida por questões morais. Como DePuy, Churchman tinha uma predileção pela análise de sistemas e foi o co-autor do “primeiro livro didático internacional nesse campo”, em 1957⁴⁰. Estava interessado, primordialmente, em “aplicar a Filosofia [em particular, a Ética] a questões industriais e governamentais, por meio da pesquisa de operações”⁴¹.

As mais importantes obras de Churchman sobre organizações que aprendem e pensamento sistêmico são *Design of Inquiring Systems* (“Elaboração de Sistemas de Investigação”, em tradução livre) e *The Systems Approach and Its Enemies* (“A Abordagem Sistêmica e seus Inimigos”, em tradução livre)⁴². Elas defendem que a eficiência e a efetividade das organizações estão indissociavelmente ligadas à ética organizacional e que a “vigilância ética advém do pensar de forma sistêmica”⁴³. Ele apresenta sete conceitos centrais (que se justapõem e, na verdade, desenvolvem as ideias básicas presentes nas cinco disciplinas de Senge): “teleologia do sistema, inclusão de diferentes



A capa do Manual de Campanha 100-5, de setembro de 1968.

perspectivas (*sweep-in*), desdobramento, estabelecimento de limites, obtenção, sabedoria e esperança”⁴⁴. Churchman define a sabedoria como o “pensamento aliado a uma preocupação com a ética”⁴⁵. Define, ainda, a *esperança* como “a crença espiritual em um futuro ético”⁴⁶. Churchman confere à organização que aprende e ao pensamento sistêmico uma base de valores mais detalhada. Nos últimos anos, líderes educacionais, gestores e formuladores de políticas a enfatizaram como um compromisso com uma “missão, visão e valores compartilhados” ou como uma comunidade profissional voltada ao aprendizado, na qual uma organização reúne sua “investigação coletiva, equipes de colaboração, orientação e experimentação de ações, melhoria contínua e orientação para os resultados”⁴⁷.

Vinte anos antes da publicação dos Valores do Exército, do Etos do Guerreiro e do Credo do Soldado, o processo de desenvolvimento doutrinário de DePuy revelou o compromisso moral do Exército para com a evolução institucional. DePuy estava preocupado com a eficiência e a efetividade, mas possuía a crença moral de que a instituição Exército tinha a obrigação, para com a nação, de responder aos novos desafios pós-Vietnã, o que exigia a reformulação da base intelectual da Força. DePuy buscou “o melhor pensamento disponível” ao

tentar transformar o modo de pensar do Exército com relação à doutrina fundamental⁴⁸. Viu a doutrina como “um produto extremamente importante da tentativa de um exército de antever o futuro e se preparar para ele [e] como um conjunto vivo de ideias, e não um registro de leis permanentes e invioláveis”⁴⁹.

Por fim, DePuy percebeu como a doutrina afeta o que os teóricos Lee Bolman e Terrence Deal denominam como os quatro marcos da instituição: o político, o estrutural, o de recursos humanos e o simbólico.

Com relação ao político (a disputa pelo poder na organização), DePuy determinou que o TRADOC sincronizasse ideias em todas as armas, quadros, serviços e áreas funcionais. Em termos de marco estrutural (as regras, funções, objetivos e políticas que regem a relação com o ambiente), o FM 100-5 de DePuy descreveu uma forma de entender os relacionamentos sob o título “Defesa Ativa”. Em relação a recursos humanos (como a organização define papéis e missões),

o FM 100-5 de DePuy eliminou toda e qualquer dúvida de que o Exército seria caracterizado por pessoas de uma cultura organizacional que valorizasse a iniciativa e a autonomia, a fim de obter o sucesso em um ambiente de conflito descentralizado. Finalmente, quanto ao simbolismo (como a cultura se desenvolve e é compartilhada), DePuy insistiu que o Exército publicasse o FM 100-5 com uma capa imitando o padrão de “camuflagem”, em vez de utilizar o papel manilha — um claro exemplo de utilização da forma para reforçar o conteúdo, em um esforço para concentrar a atenção do Exército na primeira batalha da próxima guerra⁵⁰.

O Exército em evolução, no qual ingressei em 1985, e o Exército ainda em evolução, que eu deixarei depois de 27 anos de serviço, em 2012, devem muito a William DePuy, um líder, mentor e pensador intelectualmente brilhante e moralmente centrado, que nos lembrou que a doutrina não é uma situação final, mas uma jornada.**MR**

REFERÊNCIAS

1. O general é Don Starry, um dos colegas mais próximos de DePuy no processo de desenvolvimento doutrinário. O episódio é habilmente relatado em KITFIELD, James. *Prodigious Soldiers: How the Generation of Officers Born of Vietnam Revolutionized the American Style of War* (New York: Simon and Schuster: 1995), p. 151-55.
2. YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*, 6th Edition (Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice-Hall, 2006), p. 274.
3. O excelente trabalho do então Major Paul Herbert, sobre esse tema, é uma fonte fundamental e principal inspiração para este artigo. O Departamento do Exército aprovou a publicação no dia 01 Jul 76, mas ela só foi distribuída mais tarde, naquele ano. HERBERT, Paul H. *Deciding What Has to Be Done: General William E. DePuy and the 1976 Edition of FM 100-5, Operations* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combat Studies Institute, 1988), p. 93 e 95.
4. HARMON, Michael M.; MAYER, Richard T. *Organization Theory for Public Administration* (Boston: Little, Brown, 1986), p. 9. Citado em EGGERT, Nancy J. *Contemplative Leadership for Entrepreneurial Organizations* (Westport, CT: Quorum Books, 1998), p. 86.
5. EGGERT, p. 86.
6. HARMON e MAYER, p. 11. Citação em EGGERT, p. 86.
7. EGGERT, p. 86.
8. HARMON e MAYER, p. 12. Citação em EGGERT, p. 86.
9. HARMON e MAYER, p. 9. Citação em EGGERT, p. 86.
10. Ibid.
11. HERBERT, p. 23.
12. PANGARO, Paul. *Rethinking Design Thinking*, Presentation at Picnic 2010, Amsterdam, Holland, 1 Sept. 2010, Slide 38, disponível em: <www.pangaro.com>, acesso em 2 jul. 2011.
13. HERBERT, 17.
14. Ibid.
15. Ibid, p. 18.
16. Ibid, p. 64-65.
17. Ibid, p. 65.
18. Ibid, p. 68.
19. Ibid, p. 31.
20. Ibid.
21. Ibid, p. 33.
22. Ibid, p. 34.
23. Ibid.
24. LEICESTER, Graham. “Meeting Don Michael: A Learning Journey in Five Scenes”, transcrição de apresentação em Global Business Network, San Francisco, 29 May 2009, disponível em: <http://www.internationalfuturesforum.com/projects.php?go=dl&id=30&file_ref=pmmhlcsofrf>, acesso em 4 jul. 2011.
25. SENGE, Peter. *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday, 1994), p. 6.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid, p. 7.
30. Ibid, p. 73.
31. Ibid, p. 7.
32. Ibid, p. 6.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid, p. 7.
37. HERBERT, 95.
38. SENGE, p. 73.
39. Ibid, p. 6.
40. FLOOD, Robert L. *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable* (London: Routledge, 1999), p. 62.
41. Ibid.
42. Ibid, p. 63.
43. Ibid, p. 92.
44. Ibid.
45. Ibid, p. 65.
46. Ibid.
47. DUFOUR, Richard; EAKER, Robert. *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington, IN: National Educational Service, 1998), p. 25-29.
48. HERBERT, p. 107.
49. Ibid.
50. BOLMAN, Lee; DEAL, Terrence. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 16.

O Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica

Coronel Steven A. Boylan (Reserva), Exército dos EUA

O RELACIONAMENTO ENTRE OS militares e a mídia se parece muito com um casamento. A lua de mel já acabou há muito tempo, e os dois já tiveram a oportunidade de ver o que cada um tem de melhor e de pior. Não podem se divorciar nem pensar em pedir por uma separação permanente. Estão ligados para sempre e ficam juntos pelo bem dos filhos.

Qualquer relacionamento possui pontos de atrito, incluindo o dos militares com a mídia. Um pouco de divergência é algo bom e salutar, mas, como sabemos, se ocorrer em demasia, pode azedar a relação. Isso pode ser constatado em declarações como a feita pelo General Robert E. Lee, em 1863:

Parece que designamos os piores generais para comandar nossas Forças e os mais talentosos e brilhantes para editar jornais! De fato, descobri, ao ler os jornais, que esses gênios editores vislumbraram claramente todas as minhas falhas estratégicas desde o início, mas não me informaram até que fosse tarde demais. Sendo assim, estou disposto, de bom grado, a entregar o meu comando a esses intelectos obviamente superiores, e eu, por minha vez, darei o melhor de mim pela causa de redigir editoriais — depois de transcorridos os fatos.

Existem muitos estudos e artigos sobre o relacionamento em constante evolução que existe entre as Forças Armadas e a mídia. Às vezes, as duas parecem estar em pólos opostos. A Guerra contra o México foi a primeira em que jornalistas profissionais foram enviados para fazer a cobertura de uma guerra e das operações militares. Desde

então, eles cobriram todos os conflitos, incluindo a Guerra Civil, as duas Guerras Mundiais, a da Coreia, a do Vietnã, a de Granada, a do Panamá, a Operação *Desert Storm*, as Operações *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom* (rebatizada de *New Dawn*) e as operações na Líbia, sem falar da cobertura dada às Forças Armadas em tempos de paz, desde pequenas frações até o âmbito das políticas relacionadas à Defesa.

A maioria dos consumidores de notícias, tanto internos quanto externos às Forças, às vezes se esquece que o “negócio” da transmissão de notícias não passa disto: um *negócio*. Em 2009, por exemplo, 104 jornais cerraram as portas por razões financeiras¹. Muitos eram locais, mas alguns eram importantes jornais regionais, como o *Rocky Mountain News*, a edição impressa do *The Christian Science Monitor*, o *Seattle Post-Intelligencer* e outros. Essas eram publicações locais e regionais de vulto, que nunca teriam sido vistas como estando em perigo antes da explosão das novas mídias e da proliferação de notícias gratuitas pela internet. O presidente e CEO da agência de notícias *Associated Press* (AP), Tom Curley, explica que sua organização teve de criar um novo modelo comercial, para poder sobreviver em uma era de acesso universal ao seu conteúdo *on-line*. Ele indica que os consumidores de hoje andam questionando por que devem assinar vários jornais ou outros veículos de comunicação, se podem acessar as notícias sem custo algum pela internet.

Esse é um enorme problema para os meios de comunicação atualmente. As questões econômicas que vêm afligindo o setor podem explicar o raciocínio por trás dos tipos de reportagem que vemos na mídia impressa, na televisão ou

Steven A. Boylan é professor adjunto do Departamento de Comando e Liderança, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Serviu como oficial de comunicação social nos Comandos do

Exército dos EUA no Japão, na Coreia e no Iraque. Trabalhou com o General David Petraeus durante cerca de três anos, incluindo a “escalada de tropas” no Iraque. É bacharel pela Mercer University e mestre pela Webster University.



Foto do autor

Gen David Petraeus, Comandante da Força Multinacional no Iraque, em entrevista com Terry McCarthy (da divisão de notícias do canal ABC, à época), em uma base de patrulha ao sul de Bagdá, Iraque, 11 Jul 07.

no rádio. É improvável que alguém do meio diga que decisões comerciais determinam a cobertura jornalística, mas o negócio dos meios de comunicação é fazer reportagens sobre o que “vende”. Sem espectadores, ouvintes ou leitores, eles não poderão vender espaço de publicidade e acabarão fechando as portas.

Expectativas dos Militares versus Expectativas da Mídia

A expectativa dos militares é de que a mídia forneça informações precisas e caracterize os fatos no devido contexto. Em troca, as Forças Armadas proporcionam acesso a informações oportunas. Ser o primeiro a divulgar os acontecimentos é algo que gera reconhecimento e dinheiro para um veículo de imprensa. Os meios de comunicação precisam reconhecer que, quanto mais cedo forem divulgadas informações sobre fatos complexos e dinâmicos, maior será a probabilidade de erros. A mídia não os comete de propósito, mas, em

função da dinâmica de combate ou de uma crise, erros ocorrerão quando as informações forem disseminadas antes que todos os fatos sejam conhecidos. Os militares têm de fazer o melhor que podem, e a mídia precisa estar ciente de que a verdade mudará conforme os fatos forem sendo esclarecidos. Para minimizar alguns desses problemas, as Forças dependem da confiança e dos relacionamentos entre seus porta-vozes e os repórteres. Os repórteres precisam entender que os militares estão apresentando as melhores informações de que dispõem naquele determinado momento.

Em agosto de 2005, o furacão Katrina atingiu a costa sul dos Estados Unidos. Os meios de comunicação cobriram esse evento 24 horas por dia durante semanas. As reportagens sobre o furacão preencheram todo o espaço disponível no noticiário. À época, eu servia como diretor do Centro Combinado de Informações à Imprensa (CPIC, na sigla em inglês) da Força Multinacional

no Iraque (MNF-I, na sigla em inglês). Entrei em contato com todos os escritórios de imprensa que operavam em Bagdá, para verificar se as operações da coalizão estavam recebendo algum tipo de cobertura. Fui informado de que, até segunda ordem, a cobertura de notícias sobre o Iraque seria reduzida nos EUA, em função do furacão. Quando indaguei se haveria alguma cobertura caso capturássemos Abu Musab al-Zarqawi, líder da Al Qaeda no Iraque, disseram-me que isso não chegaria aos noticiários. Insisti, perguntando se

...as Forças dependem da confiança e dos relacionamentos entre seus porta-vozes e os repórteres.

haveria cobertura caso capturássemos Osama Bin Laden e Zarqawi reunidos com outros integrantes, em pleno planejamento para a realização de um ataque. Fui informado de que isso talvez obtivesse 30 segundos nos noticiários.

A eliminação de Osama Bin Laden, em 02 Mai 11, é um exemplo da transformação das notícias de cunho militar. As reportagens iniciais chegaram horas depois da operação, seguidas de dados adicionais muitas vezes conflitantes. Diferentes porta-vozes apresentaram as informações utilizando seus próprios filtros e, à medida que elas foram amadurecendo, foi surgindo maior clareza, que mudou a narrativa original.

Os meios de comunicação precisam levar isso em conta e atualizar as matérias para corrigir eventuais erros. Na verdade, eles os corrigem, mas não de modo automático. Às vezes, fazer com que divulguem correções, tão logo lhes seja informada a existência de erros, pode ser um processo demorado e, na maioria das vezes, o público não chega a vê-las. Dependendo da matéria, os leitores mal notam as correções, apresentadas em um quadro mínimo no canto inferior da segunda página. No caso de reportagens de maior impacto, a imprensa talvez divulgue uma correção maior, que seja mais fácil de ver ou ouvir. A mídia pode compreender essa sutileza, mas o público talvez não.

A parte mais difícil para os militares é entender o que “dá manchete” e compreender que aquilo que disserem nem sempre despertará interesse capaz de suplantar as demais notícias do dia. Segundo o relatório “The State of the News Media 2011” (“Estado da Imprensa 2011”, em tradução livre), do Projeto pela Excelência em Jornalismo, do Centro de Pesquisa Pew, o assunto “número um” do ano passado foi o debilitado estado da economia estadunidense. O tema recebeu até 17% da cobertura total em todos os trimestres de 2010. Isso não leva em conta as notícias da cobertura de plantão, como o derramamento de petróleo no Golfo do México, ou as atualizações na cobertura eleitoral. A cobertura das guerras no Iraque e no Afeganistão representou apenas 4% de todas as notícias analisadas em 2010 — uma redução em relação a 2009, quando ocupava 5% do noticiário. Isso não indica que as reportagens de cunho militar não sejam importantes, mas que as notícias sobre as Forças precisam competir com todos os outros tipos de acontecimento de interesse jornalístico².

O tempo e o gerenciamento de expectativas são importantes. Modificar as percepções ou expectativas do público demora. Não existe uma regra prática sobre qual é o tempo necessário para isso — sabe-se, apenas, que levará tempo. Não há uma fórmula mágica para fazer com que isso aconteça tão rápido quanto desejariam os comandantes ou a liderança civil.

Sendo um oficial de comunicação social e tendo, a partir da metade de 2004, atuado por 18 meses como Diretor do CPIC da MNF-I, pude verificar, em primeira mão, as questões relativas à percepção e às expectativas da mídia e, indiretamente, do público. Durante aqueles meses, a grande mídia fez vista grossa aos comunicados à imprensa da MNF-I.

O desafio era conseguir que os veículos de comunicação abrissem e lessem os *e-mails*. Com que frequência estarão dispostos a ler sobre a inauguração de uma estação de tratamento de água ou sobre a construção de escolas no Iraque? Não muita. Para atender a esse desafio, desenvolvemos linhas de assunto novas e criativas, com o intuito de atrair o interesse da mídia. Por exemplo, quando uma nova estação de tratamento de água entrou em operação em um local onde nunca havia existido água potável antes, nós substituímos a linha de assunto convencional, modificando-a para “*Got*

Water?” [“Tem água?”, em tradução literal. A frase evoca o slogan de uma bem-sucedida campanha publicitária da indústria de laticínios, “*Got Milk?*” — N. do T.] Essa foi uma tentativa de estimular a mídia a abrir os *e-mails* e de instigar o seu interesse. Funcionou de modo limitado. Estávamos tentando alterar as expectativas e as percepções da mídia sobre a importância das informações que fornecíamos.

Na segunda vez que servi no Iraque, foi como oficial de comunicação social do General David Petraeus, o novo comandante da MNF-I, em 10 Fev 07. No voo do Forte Leavenworth para Bagdá, tivemos tempo para refletir sobre o estado passado e presente do relacionamento entre os militares e a imprensa, especificamente no Iraque, e sobre como conduzir nossas relações e operações de mídia.

Ofereci algumas recomendações gerais para o General Petraeus. Primeiro, precisávamos restabelecer nossa credibilidade junto à imprensa baseada em Bagdá. Segundo, o acesso seria essencial: precisávamos proporcionar à mídia acesso aos comandantes. Terceiro, precisávamos facilitar as matérias que a mídia queria, tanto quanto facilitávamos as que nós desejávamos. Esse último ponto ficou conhecido como Circulação no Campo de Batalha (CCB). Durante a CCB, a mídia acompanharia o General Petraeus durante o dia, tendo a oportunidade de entrevistá-lo ao final da jornada.

Com base em minhas observações e conversas com vários integrantes da imprensa, senti que eles não tinham confiança no que a MNF-I estava dizendo, o que era extremamente preocupante. Se o comando não fosse considerado uma fonte confiável, o esforço de levar as informações ao público estaria fadado ao fracasso antes mesmo que se pudesse explorar qualquer chance de êxito.

Gerenciamento de Percepções e Expectativas

Corrigir essa percepção levaria tempo. A mídia não mudaria sua perspectiva ou expectativas de

um dia para o outro. A abordagem em relação à mudança era simples: fornecer informações precisas em tempo hábil, proporcionar acesso ao comando em todos os escalões, apresentar novas diretrizes do Comandante da MNF-I para todos os comandantes subordinados, na Divisão Multinacional, e fazer a mídia responder por todos os seus artigos.

Sabíamos que, para transformar as expectativas da mídia, teríamos de mudar nossa abordagem. É nesse ponto que a abordagem de CCB se mostrou valiosa. Os repórteres teriam acesso direto a Petraeus e a oportunidade de ouvir, ver e experimentar tudo que ele e o estado-maior estavam presenciando à época. Não haveria ninguém controlando dos bastidores, ninguém para “dourar a pílula” sobre o que estava acontecendo. Os repórteres teriam acesso aos responsáveis pela apresentação de *briefings* a Petraeus e a seu estado-maior e poderiam fazer perguntas às Unidades na área de operações, assim como aos iraquianos que estivessem nas proximidades.

Transitar pela área de operações permitiu que a imprensa chegasse às suas próprias conclusões e confirmasse que nós estávamos relatando fielmente os fatos de que tínhamos conhecimento, a cada determinado momento. Essa liberdade de circular proporcionou acesso aos jornalistas, de modo que pudessem cobrir os acontecimentos, e, o que é ainda mais importante, alterou as expectativas e as percepções do comando.



O Gen David Petraeus cumprimenta o repórter Terry McCarthy, na Base Avançada de Operações de Kalsu, 11 Jul 07.

Foto do autor



Foto do autor

O Gen David Petraeus conversa com xeques da área ao redor de Taji, acompanhado por Lara Logan (CBS News), Taji, Iraque, 12 Mar 08.

A primeira indicação de que a nova abordagem estava funcionando veio de Terry McCarthy, que, à época, trabalhava para a divisão de notícias do canal ABC, em Bagdá. Em abril de 2007, durante a “escalada” de forças, McCarthy foi com sua equipe para as ruas de Bagdá, onde haviam ocorrido, anteriormente, sérios confrontos entre as Forças da coalizão e os insurgentes. Ele foi capaz de sair sozinho, sem o apoio das Forças da coalizão, para relatar o que estava vendo. McCarthy se arriscou e foi o primeiro repórter a anunciar que a “escalada” estava, de fato, funcionando³.

Com o tempo, as CCB comprovaram seu valor em contribuir para a precisão das notícias. O contexto e a caracterização das reportagens oriundas do Iraque deixaram de ser céticos, cínicos e baseados em opiniões, passando para uma compreensão mais condizente com os fatos e atenta a sutilezas. O objetivo era ter um público informado, capaz de tomar decisões bem fundamentadas. Alguns podem deduzir que isso não passou de uma “operação psicológica de

influência” o que, até certo ponto, é fato. Contudo, nossa estratégia de mídia não era perversa ou dissimulada, mas franca, utilizando informações precisas e corretas. Dados e números fáceis de entender permitiram que integrantes da imprensa constatassem a verdade no local, com seus próprios olhos, o que os levou a produzir melhores reportagens sobre o que estava ocorrendo no Iraque.

Não é uma Questão de Controle

Muitos militares, desde os soldados até os oficiais mais antigos, desejam controlar a mídia. Esse desejo gera tensões nas relações que há entre as duas entidades. Sabemos, com base na história, que o relacionamento sempre foi problemático e que não tem nada a ver com controle ou — como talvez dissesse a mídia — com censura:

A explicação básica é que a natureza e os objetivos das duas instituições estão fundamentalmente em conflito. De seu lado, as Forças Armadas, como a maioria das burocracias, preferem conduzir suas

atividades por trás de portas fechadas — ainda mais em função da natureza de suas atividades, frequentemente chocantes ante a sensibilidade do público, cujo apoio é necessário. Portanto, as Forças Armadas veem a mídia, intrinsecamente, como um elemento subversivo, em vez de positivo. A imprensa, porém, responde à exigência democrática de expor as ações do governo ao escrutínio público — incluindo, particularmente, as Forças Armadas⁴.

Considerando essa premissa, é preciso que os militares entendam a imprensa, em vez de tentarem controlá-la. Se tentarem, a indignação provocada pelas alegações de censura irá sobrepor-se aos acontecimentos e gerar dúvidas sobre a motivação por trás da iniciativa. A notícia deixaria de ser relacionada à mensagem que se pretendia divulgar, passando a ser sobre o controle e a censura.

Cada uma dessas entidades tem sua função e seus objetivos específicos em mente e, muitas vezes, eles estão em conflito. Entretanto, como sabemos, ambas as partes devem entender o relacionamento e encontrar formas de trabalhar em conjunto. A mídia é parte do contexto em que atuamos, e os soldados precisam aprender a lidar com ela e com todas as características especiais.

Para que sejamos justos, devemos admitir que o programa de incorporação da mídia não é perfeito.

A Incorporação da Mídia Funciona

Nos últimos dez anos, o programa mais efetivo para fomentar o relacionamento entre as Forças Armadas e os meios de comunicação foi, provavelmente, o programa de incorporação da mídia. Esse programa, sozinho, conferiu aos militares a oportunidade de aprender sobre a mídia e a esta, a oportunidade de aprender e produzir reportagens sobre as Forças Armadas. O tipo de reportagem que dele resultou lembra o trabalho

realizado por Joe Galloway durante a Guerra do Vietnã, em sua cobertura para a agência de notícias United Press International (UPI).

Prosseguem os debates quanto à utilidade desse programa, dentro e fora da mídia. Ao longo dos anos, muitos alegaram que os repórteres perdem a imparcialidade e a objetividade, porque acabam ficando próximos demais dos militares que estão acompanhando. Tendo dirigido esse programa para a MNF-I durante 18 meses e o visto funcionar durante outros 20, no Iraque, não tenho dúvida alguma sobre a habilidade coletiva da mídia de ser objetiva e de divulgar erros, enganos e eventos trágicos que envolvam as Forças desdobradas e o seu entorno.

Para que sejamos justos, devemos admitir que o programa de incorporação da mídia não é perfeito. Nem sempre atenderá às necessidades da mídia ou das Forças Armadas. Às vezes, os jornalistas ficarão frustrados com questões logísticas, como a falta de transporte na área de operações e proximidades. No Iraque, uma forma de contornar essa situação foi conceder-lhes maior prioridade no transporte aéreo. Isso se justificava pela importância que a MNF-I dava à capacitação da mídia, para que ela pudesse fazer as informações chegarem até o público.

Nem todos os comandos terão flexibilidade para priorizar o apoio à mídia. Essa falta de recursos exigirá paciência tanto dos militares quanto da imprensa. No final, os repórteres que tirarem proveito do programa de incorporação terão tido uma oportunidade que poucos têm para oferecer a seus leitores, espectadores e ouvintes. As Forças Armadas também estarão recebendo uma cobertura de imprensa que não seria possível sem um programa como esse. Os repórteres que dele participaram expuseram os atributos de coragem dos militares, assim como algumas de suas fraquezas. No final das contas, devemos considerar o programa como uma vitória tanto para as Forças Armadas quanto para a mídia e como uma vitória ainda maior para o público, que agora conta com uma visão interna de uma instituição que poucos entendem.

Pontos de Vista Recentes

Em junho de 2009, a revista *Rolling Stone* publicou “The Runaway General”, um artigo que traçava o perfil do General Stanley McChrystal,

Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês) no Afeganistão. Alguns dizem que o artigo levou McChrystal a ser destituído do comando. Muitos acusam Michael Hastings, o repórter “incorporado” que acompanhou McChrystal e seu estado-maior durante sua estada em Paris, de ter infringido as regras estabelecidas, que especificavam que muitos dos comentários feitos eram extraoficiais e não poderiam ser publicados. Um relatório do inspetor geral do Departamento de Defesa não encontrou evidências de transgressão por parte de McChrystal ou de seu estado-maior na condução daquela entrevista. Em uma entrevista à CNN, Hastings afirmou: “Estava bastante claro que tudo era válido para publicação. Eu tinha um gravador e um bloco de anotações nas mãos, na maior parte do tempo”⁵.

Até a presente data, não foi divulgada nenhuma evidência sobre o que foi realmente dito ou que regras foram estabelecidas. Hastings está publicando um livro, que talvez traga mais esclarecimentos sobre o assunto. A verdade deve estar em algum ponto próximo do meio.

No final das contas, nem o próprio artigo nem o repórter devem ser culpados pelo afastamento de McChrystal. Se confiarmos no que escreveu Hastings e considerarmos que nenhum dos envolvidos refutou o artigo em público, ele, então, permanece válido como foi redigido. Curiosamente, muitos na mídia se posicionaram contra, alegando que o artigo prejudicaria as relações com as Forças Armadas para os repórteres especializados na área. Estaria em perigo o modo pelo qual eles obtêm informações dos militares, especialmente dos comandantes mais antigos, segundo afirmavam.

Durante uma entrevista no programa de rádio de Hugh Hewitt, John Burns, do jornal *New York Times*, teceu vários comentários sobre as relações entre os militares e os meios de comunicação. Observou: “Acho que é muito triste que tenha afetado e vá afetar de forma tão negativa o que era um bom relacionamento entre os militares e a mídia. Burns acrescentou:

O que me incomoda, se eu posso ser completamente franco, é que, com base em minha experiência de viajar e conversar com generais — McChrystal, Petraeus e vários outros nos últimos anos — o velho padrão,

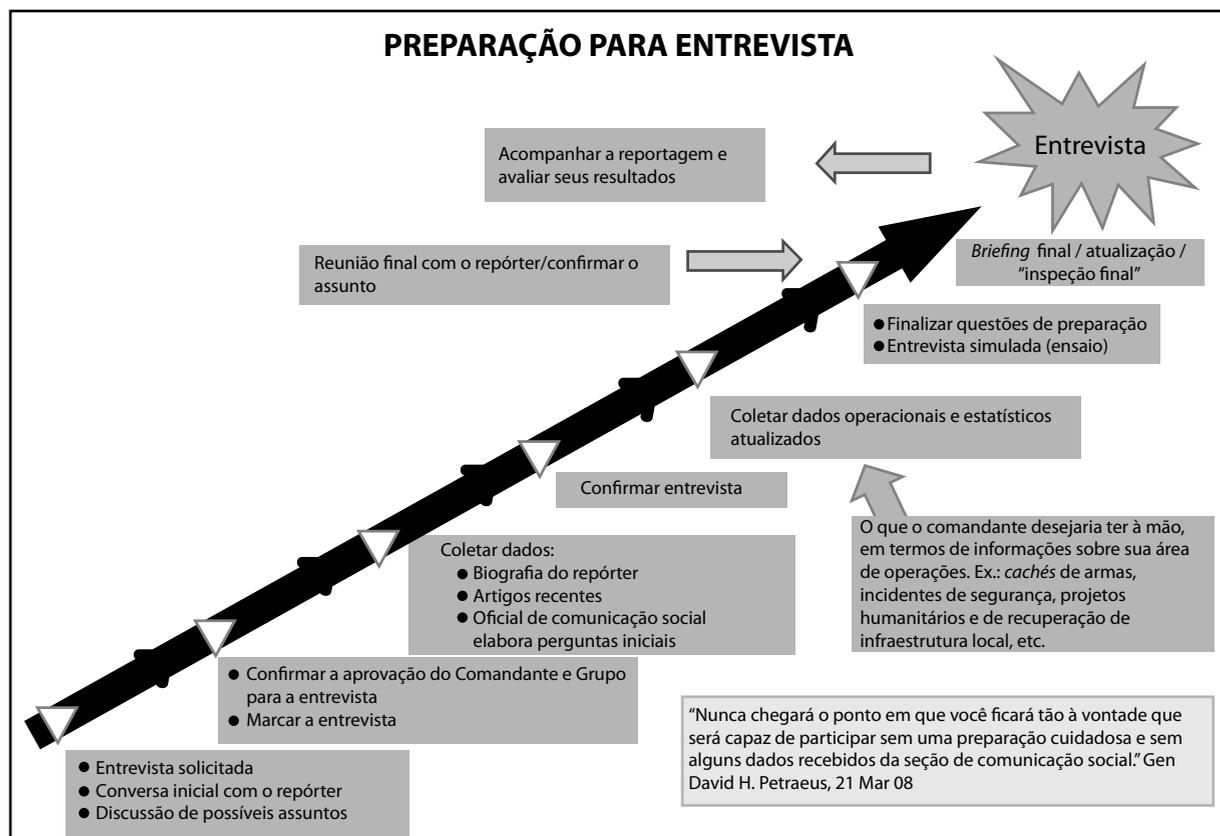
[que classifica as declarações em] “oficiais” e “extra-oficiais”, não se enquadra no caso; ou seja, pela própria natureza do tempo que se passa com os generais, o mesmo poderia ser dito sobre o tempo que um repórter passa com qualquer figura pública. Há momentos nos quais essa fórmula simplesmente não se encaixa. Há longos períodos informais, em que você viaja de helicóptero sobre território inimigo, com os generais apenas conversando a bordo, ou passa a noite compartilhando o mesmo abrigo, dormindo sobre uma laje de cimento. Você desenvolve certa confiança⁶.

Burns prosseguiu, com comentários sobre confiança e responsabilidade:

Não é algo explícito; apenas está presente. Acho que cabe ao repórter avaliar, nessas circunstâncias, o que seria justo publicar ou não e, ainda, o que é necessário publicar. Creio que grande parte do que descobrimos sobre o General McChrystal, em um artigo verdadeiramente poderoso da *Rolling Stone*, e sobre um sentido geral de mal-estar e desrespeito em relação ao governo em Washington poderia ter sido apresentada sem citar diretamente as coisas que foram ditas — e, imagino, ditas em uma situação bastante ambígua, principalmente pelos ajudantes-de-ordem, que não tinham razão, a meu ver, para crer que elas seriam citadas e atribuídas a eles⁷.

Burns explica que o debate sobre o que é “para publicação” e o que é “extraoficial”, em termos do que o público tem o direito de saber, ocorre em sua própria organização, entre os chefes de redação e os repórteres. Eles discutem o que deve ser considerado “extraoficial”, o que deve ser utilizado quando são feitos acordos e quando eles podem ser violados. Tais debates tratam diretamente de entender a questão de atribuição; o que é oficial, extraoficial e o contexto da situação (ex.: sem atribuição ao autor).

Em abril de 2011, Peter Slavin, do jornal *Washington Post*, que está cedido à Northwestern University, pediu-me que eu falasse perante a turma para a qual dava aulas, de cerca de 20 alunos de jornalismo. Durante as três horas de debates, surgiu uma discussão sobre esses mesmos pontos. Muitos na turma achavam que, se



as declarações apresentadas na *Rolling Stone* eram fato, então teria sido correto violar o acordo sobre comentários extraoficiais, em prol do interesse do público. A parte difícil é identificar a quem cabe determinar o que é do interesse do público. Ao repórter? Ao redator-chefe? É um diálogo entre o repórter, o redator-chefe e a fonte original? Quando o acordo é violado, quais são os possíveis efeitos de segunda e terceira ordem?

Se essa confiança for violada, é de se esperar que indivíduos não falem mais com o repórter e talvez com aquela publicação no futuro. Dependendo dos resultados, eles podem levar essa postura ao extremo e resolver não interagir mais com mídia alguma. A confiança entre um militar e um repórter é difícil de conquistar e pode ser facilmente perdida, sempre que os danos tenham potencial para arruinar carreiras. Os impactos de longo alcance vêm a prejudicar a legitimidade da mídia e a gerar desconfiança entre os militares e ela, uma vez que eles já são cautelosos um em relação ao outro.

Na mídia, alguns não concordam com o modo pelo qual Hastings redigiu o artigo, com a forma como ele obteve as informações ou com a decisão

de imprimir o que consistia em opiniões pessoais. Lara Logan, chefe de correspondentes estrangeiros da divisão de notícias do canal CBS, em uma entrevista em *Reliable Sources*, um programa da CNN, pôs em dúvida a alegação de Hastings de que suas entrevistas com McChrystal e seu estado-maior eram todas válidas "para publicação". Quando lhe perguntaram se ela teria, como Hastings, publicado os mesmos comentários sobre o Presidente Obama e o Vice-Presidente Biden, Logan disse: "Depende, realmente, das circunstâncias"⁸. Segundo Logan, o que ela achou prejudicial ao relacionamento entre os militares e a mídia foi a descrição feita por Hastings sobre seu próprio estilo, que consistia em criar uma falsa sensação de confiança. Logan afirmou: "Esse é exatamente o tipo de atitude nociva que dificulta o trabalho de repórteres que são autênticos naquilo que fazem"⁹.

Em outra entrevista à CNN, Hastings afirmou que repórteres especializados, como Logan, encarregados especificamente de fazer a cobertura das atividades dos militares, não publicam reportagens negativas sobre eles, para garantir continuidade de acesso. Logan refutou essa afirmação, dizendo:

Em minha opinião, isso insulta e é arrogante. Digo isso porque há excelentes repórteres especializados, que vêm fazendo a cobertura dessas guerras há muito tempo, ano após ano. O Michael Hastings apareceu em Bagdá relativamente tarde e ficou lá por bastante tempo. Ele tem suas credenciais, mas não é o único. Há vários ótimos repórteres por lá. E, para ser justa com os militares, se eles considerarem que sua matéria está equilibrada, permitirão que você volte¹⁰.

Sobre esse episódio, McChrystal afirmou:

Foi um erro, que demonstrou falta de discernimento e que nunca devia ter ocorrido. Em toda a minha carreira, vivi segundo os princípios da honra pessoal e da integridade profissional. O que este artigo evidencia fica bastante aquém desse padrão. Tenho um enorme respeito e admiração pelo Presidente Obama e sua equipe de segurança nacional, bem como pelos líderes civis e pelas tropas combatendo nesta guerra, e mantenho o compromisso de assegurar que ela termine com sucesso¹¹.

Em um artigo intitulado “The Man Between War and Peace”, na edição de abril de 2008 da revista *Esquire*, Thomas Barnett descreveu conversas entre ele e o Almirante Fox Fallon, então Comandante do Comando Central dos EUA, que haviam sido liberadas para publicação. Este artigo teve o mesmo impacto que o da revista *Rolling Stone*. As declarações colocaram Fallon em clara divergência com o Presidente Bush¹².

Com relutância, o então Secretário de Defesa Robert Gates aceitou o pedido de demissão de Fallon, no qual o Almirante citava “a atual situação constrangedora causada pela percepção pública sobre as diferenças entre os meus pontos de vista e as políticas do governo e a distração que isso causa ao cumprimento da minha missão”¹³.

O artigo da *Esquire* — como outras reportagens — sugeriu que havia diferenças entre a política do governo e as opiniões de Fallon sobre como tratar a questão do Irã. Com base em conversas com diversos indivíduos, ficou evidente que o oficial de comunicação social havia sido deixado

fora das discussões, sendo impedido, assim, de prestar conselhos ao comandante sobre o uso de regras básicas, o que contribuiu para as declarações que apareceram no artigo.

Contudo, nem todos os artigos que exploram o perfil de oficiais-generais são prejudiciais às suas carreiras. Há dois bons exemplos, das revistas *Esquire* e *Vanity Fair*. O primeiro é “The Monks of War”, da *Esquire*, um artigo com os perfis dos então Generais de Divisão James Mattis e David Petraeus e do General de Exército William Wallace. O artigo, também de autoria de Barnett, mostra que, com o devido preparo e a compreensão de regras básicas, erros potencialmente críticos podem ser evitados¹⁴.

O mesmo se aplica ao perfil de Petraeus publicado na *Vanity Fair*, “The Professor of War”, em maio de 2009. Os comandantes mais antigos, que têm um entendimento claro das regras básicas, dos assuntos que os repórteres querem abordar e dos possíveis efeitos de segunda e terceira ordem das opiniões pessoais e comentários espontâneos, continuam a ter bons relacionamentos com a mídia e podem contribuir muito para sua capacidade de informar o público em geral¹⁵.

Como Preparar-se para uma Interação com a Mídia

O General Petraeus ofereceu sábios conselhos aos subordinados, durante a reunião para análise da situação de combate, em 21 Mar 08:

Apenas um lembrete a todos os que estão participando dessas [entrevistas]. Antes de qualquer coisa, façam um ensaio rápido para se situarem, empregando um oficial de comunicação social que tenha coletado os mais recentes *clippings* de notícias e que esteja a par da tendência daquele jornalista específico e tudo o mais. Acho que foi justamente nas vezes em que pensei que já estivesse completamente preparado e dispensei a entrevista simulada que eu acabei descobrindo que não estava pronto e concentrado e acabei me atrapalhando. Nunca chegará o ponto em que você ficará tão à vontade com esse tipo de coisa, que será capaz de participar sem uma preparação cuidadosa e, repito, sem alguns dados recebidos da seção de comunicação social¹⁶.

Como Preparar-se para Interagir com a Mídia

Mementos e listas de verificações (*checklists*) são muito apreciados pelos comandantes e seus estado-maiores. Quando trabalhamos com a mídia e com a “arte de dar entrevistas”, a parte difícil é exatamente esta: ela é uma arte. Ela não se presta a um planejamento baseado em *checklists*. Contudo, algumas tarefas simples e pontos a serem considerados são comuns à maioria das interações com os meios de comunicação. Vários desses itens são apresentados a seguir:

Perguntas para o comandante:

- Qual é sua intenção para a linha de operação/esforço de informações?
- Como pretende preparar sua equipe, obter e oferecer retorno e avaliar os níveis de esforço?
- Que nível de envolvimento pessoal pretende adotar?
- Como pretende criar um clima em que a velocidade de reação é o foco?

Comunicação e por que funciona:

- Centrada no comandante.
- Envolvimento pessoal e contínuo (e não o microgerenciamento).
- Disposição para aceitar riscos (nem todos acertarão sempre).
- Habilidades em comunicação social, operações de informações, relações entre políticos e militares, relações entre civis e militares.

O que importa para os militares:

- Precisão.
- Contexto.
- Caracterização.
- Velocidade.

O que considerar:

- Utilização de informações pelo adversário.
- Velocidade das informações.
- Expectativas da mídia.
- Certeza, riscos, oportunidade.
- Oficial de comunicação social.

Comunicações Estratégicas: Coordenação de nossas ações, palavras e imagens:

- O que possibilita as Comunicações Estratégicas:
- Conhecimentos especializados.
- Unidade de esforços — contexto estratégico entendido por todos.
- Diferentes abordagens em relação à aceitação de riscos — delegação de autoridade.
- Sentir-se à vontade e manter a confiança ante a rapidez dos eventos.

Como se preparar para uma entrevista:

- Tome anotações.
- Ensaie.
- Cronometre.
- Realize uma análise pós-ação aberta e franca.
- Repita até sentir-se à vontade.
- Estabeleça uma conexão/relacionamento com o repórter.
- Seja honesto!

Como Seguir em Frente

É preciso resguardar-se contra uma reação emocional a artigos ou acontecimentos provocados por reportagens da mídia. Quando temos uma reação reflexa e fugimos da mídia, negando-lhe acesso e recusando seus pedidos de informação, tudo o que conseguimos é limitar nossa capacidade de cumprir a missão.

Não devemos enxergar os acontecimentos recentes como tendo esfriado nossas atuais e futuras relações com a mídia. Os comandantes em todos os escalões têm a obrigação de informar o público sobre o que está acontecendo com seus filhos, filhas, maridos e mulheres. Não devemos utilizar artigos como o de Hastings para argumentar que não se pode confiar na mídia nem usá-los como desculpa para evitar interações necessárias.

Os que pretendam utilizar o artigo da *Rolling Stone* para evitar participar de entrevistas estarão prejudicando as Forças Armadas e o público. Sem a disposição de interagir com a mídia, as reportagens e os acontecimentos relativos às tropas não chegarão à população. Se isso ocorrer, o Exército deixará de cumprir sua missão e sua obrigação de ter um público informado. Aqueles que entendem o que precisamos fazer utilizarão esses incidentes para estarem mais bem preparados para trabalhar com a mídia. Esses dois grupos já tomaram sua decisão. O grupo com o qual estou mais preocupado é o dos que ainda estão indecisos. Esses indivíduos podem pender para qualquer um dos lados e agir proativamente ou retrair-se. Nossa responsabilidade como líderes, mentores, educadores e profissionais é fazer com que eles passem para o lado que os ajude a entender melhor as questões. Os oficiais e outros líderes no Exército precisam aprender como interagir devidamente com a mídia com mínimo risco e preparar o terreno para obter o sucesso. Só então nossa instituição irá superar a noção de que a intenção da mídia é atacar os militares.

A utilização de fontes mal informadas e de desinformação é muito mais perigosa para o relacionamento entre os militares e a mídia do que reportagens claras, precisas, contextualizadas e devidamente caracterizadas. Entretanto, é nessa questão que os meios de comunicação podem ajudar a si próprios. Eles são fragmentados, competitivos e frequentemente ignorantes sobre

as Forças Armadas e vacilam constantemente entre as demandas do mercado e as da ética jornalística. De sua perspectiva, os militares sempre darão preferência a uma cobertura maior e melhor, mesmo sabendo que isso representa um grande desafio.

Assistimos a uma mudança no panorama da mídia no mercado atual. Repórteres despreparados costumam passar de crise em crise, sem conhecimento das questões. Não sabem como funcionam as Forças Armadas e como elas buscam enquadrar eventos complexos de forma simplificada. Muitas vezes, eles gravitam em torno do jornalismo sensacionalista (concentrando-se em erros, declarações equivocadas e acontecimentos dramáticos).

Em última análise, porém, os militares devem o acesso ao público; devem informações oportunas e precisas. O público inclui os próprios militares, suas famílias, os contribuintes e o Congresso. As Forças Armadas precisam expor os fatos, sabendo que estarão concorrendo com outros grupos, acontecimentos e com seus inimigos, que estão ávidos em mostrar sua própria perspectiva sobre os eventos. Para obter o sucesso, os militares e os meios de comunicação precisam uns dos outros, por melhor ou pior que seja o relacionamento. **MR**

REFERÊNCIAS

1. *Business Insider*, "The Death of the American Newspaper", disponível em: <www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7#>, acesso em 4 jul. 2009.
2. JURKOWITZ, Mark; ROSENSTIEL, Tom; MITCHEL, Amy. "A Year in the News 2010", disponível em: <<http://stateofthemediamedia.org/2011/mobile-survey/a-year-in-news-narrative/>>, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 21 mar. 2011.
3. ABC News, disponível em: <<http://abcnews.go.com/Video/playerIndex?id=3001578>>, acesso em 2 abr. 2007.
4. PORCH, David. "No Bad Stories", *Naval War College Review*, Winter 2002, vol. LV, no. 1.
5. Consulte http://www.cbsnews.com/8301-503544_162-20008492-503544.html, acesso em 22 jun. 2010.
6. Hugh Hewitt Radio Program, 6 Jul. 2010, transcrição, disponível em: <www.hughhewitt.com/transcripts.aspx?id=9a1c8a02-6193-4a47-9513-02d499f79cad>.
7. *Ibid.*
8. *Ibid.* <http://huffingtonpost.com/2010/06/28/lara-logan-slams-michael_n_627601.html>, acesso em 28 jun. 2010.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. LUBOLD, Gordon; LEE, Carol E. "Obama: Gen. showed 'poor judgment'", *Político*, 22 Jun. 2010.
12. BARNETT, Thomas P.M. "The Man Between War and Peace", *Esquire*, Apr. 2008.
13. Consulte <www.af.mil/news/story.asp?id=123089794>, acesso em 11 mar. 2008.
14. BARNETT, Thomas P.M. "The Monks of War", *Esquire*, Mar. 2006.
15. BOWDEN, Mark. "The Professor of War", *Vanity Fair*, May 2010.
16. PETRAEUS, Gen David. 21 Mar. 2008, *Battle Update Assessment in Iraq*.

O Caminho para a Reconciliação: Desarmamento, Desmobilização e Reintegração

Capitão Matthew Q. Rodano, Guarda Nacional do Exército do Estado de Nova York

O IRAQUE POSSUI UM passado complexo, que envolve etnias, religiões e tribos. Em muitos casos, as diferenças entre esses grupos resultaram em conflito, que variaram desde a simples relutância em trabalharem juntos até atos de hostilidade e violência. O processo de reconciliação busca superar essas diferenças, para garantir que esses grupos possam conviver lado a lado e sob um governo soberano e legítimo.

Quando empregado após conflitos de grandes proporções, o termo reconciliação pode também se referir ao processo de reincorporação de ex-combatentes no processo de paz. É necessária uma análise completa do “terreno humano”, para que se possa reconhecer quais interações entre grupos podem facilitar o êxito na reconciliação. As ações nesse terreno humano se tornaram tão ou mais essenciais que as ações táticas que caracterizaram as fases iniciais da Operação *Iraqi Freedom*.

No norte do Iraque, os árabes sunitas são o principal grupo populacional visado pelos programas de reconciliação. Apesar de constituírem a maioria da população local, não estavam representados no governo, uma vez que muitos deles haviam boicotado as eleições de 2005, por todo o país. Ao mesmo tempo, os sunitas também são a maioria entre a parcela da população que é insurgente, combatendo em grupos fundados no extremismo islâmico e no nacionalismo. Para que o novo governo iraquiano possa ter sucesso, todos os grupos étnicos, sectários e culturais precisam ter

a possibilidade de apoiar e fazer parte do governo central. O processo de desarmamento, desmobilização e reintegração (DDR) cria a possibilidade de reconciliação para esses combatentes insurgentes.

Modelos de Reconciliação e de Reintegração

O processo de desarmamento, desmobilização e reintegração se refere às ações de recolher e descartar armas e munição, desmobilizar ou transformar a Força oponente e assistir na transição de ex-combatentes, para que eles voltem a integrar a sociedade civil. Como recomendam as Nações Unidas, o “desarmamento e a desmobilização de ex-combatentes devem ocorrer nas fases iniciais do processo de paz”¹. A Guarda Republicana e a maior parte das Forças Armadas do Iraque foram desarmadas e desmobilizadas no final das principais operações de combate, durante a primeira fase da Operação *Iraqi Freedom*. A reintegração, contudo, provou ser algo mais difícil. A reorganização das Forças de Segurança Iraquianas foi executada com mais lentidão e muitos ex-militares (e ex-integrantes do governo) foram proibidos de voltar a servir. Tal exclusão levou a uma significativa perda de experiência militar no novo governo.

O conceito da Organização das Nações Unidas para desarmamento, desmobilização e reintegração começa com um plano detalhado de desarmamento, que inclui medidas de transparência e atribuição de responsabilidade; um programa de gerenciamento estruturado,

O Capitão Matthew Q. Rodano é o atual oficial de logística do 1º/258º Batalhão de Artilharia de Campanha da Guarda Nacional do Exército do Estado de Nova York, na cidade de Jamaica, NY. Ele serviu no Iraque entre setembro de 2007

e dezembro de 2008, como o Oficial de Reconciliação da Divisão Multinacional-Norte. É bacharel pela University of Rochester.



CFN dos EUA, Cb. Justin D. Loyal

Um vice-governador provincial recebe um fuzil durante uma reunião de reintegração organizada pelo 3º Batalhão do 6º Regimento de Fuzileiros Navais, na Base de Operações Avançadas de Marjah, Afeganistão, 23 Jun 10.

que busca limitar o número de armas que entram no país; e a garantia de segurança para os ex-combatentes. A desmobilização é realizada em locais seguros, capazes de proporcionar serviços básicos enquanto os ex-combatentes esperam para serem transferidos para outros locais. A reintegração avalia as habilidades dos ex-combatentes, possíveis planos de reconstrução e o financiamento disponível para criar programas. Também necessárias, e igualmente desafiadoras, são as “significativas mudanças de atitude por parte dos ex-combatentes e da população civil”².

No ambiente de contrainsurgência, porém, o inimigo não é uma Força convencional uniformizada que possamos desarmar e desmobilizar sistematicamente. “Os grupos irregulares e indivíduos armados” são alvos para o desarmamento, mas a disponibilidade generalizada de armas e munição em *cachês* escondidos, ou trazidas do exterior, levam a um “desarmamento incompleto”³. O processo de desarmamento, desmobilização e reintegração

não ocorre de forma estanque. Ao contrário, funciona com um duto, que continuamente lida com indivíduos nas várias fases da reintegração.

Uma alternativa para o processo de reintegração é o método “anistia, reconciliação e reintegração”, também conhecido como “A2R”. A principal diferença entre o método de A2R e o DDR consiste no fato de que “a anistia já deve estar em vigor, como um alicerce, antes que a reconciliação e a reintegração sejam postas em prática”⁴. Não é necessário que ela seja incondicional, mas seu estabelecimento é fundamental para o sucesso das duas outras fases. Mais uma vez, a análise do terreno humano é fundamental, de modo a permitir a “descoberta e o entendimento das narrativas culturais apropriadas, pelas quais as partes afetadas possam definir sua capacidade de se reconciliar”⁵.

A abordagem inicial do DDR no Afeganistão tinha condições de terreno humano muito semelhantes às do Iraque (grupos religiosos e étnicos distintos). O programa incluiu a anistia (ainda que ela não fosse geral), e a Comissão

de Desarmamento e Reintegração do governo o executou sob o nome de “Desmantelamento de Grupos Armados Ilegais”.

O programa visou a influenciar combatentes para que entregassem suas armas voluntariamente, descartando o oferecimento de incentivos financeiros para a entrega de armas. Os incentivos eram oferecidos às comunidades e não aos grupos armados ilegais propriamente ditos. Essa era uma forma de evitar a percepção de que o programa acabaria beneficiando, diretamente, as atividades criminosas⁶.

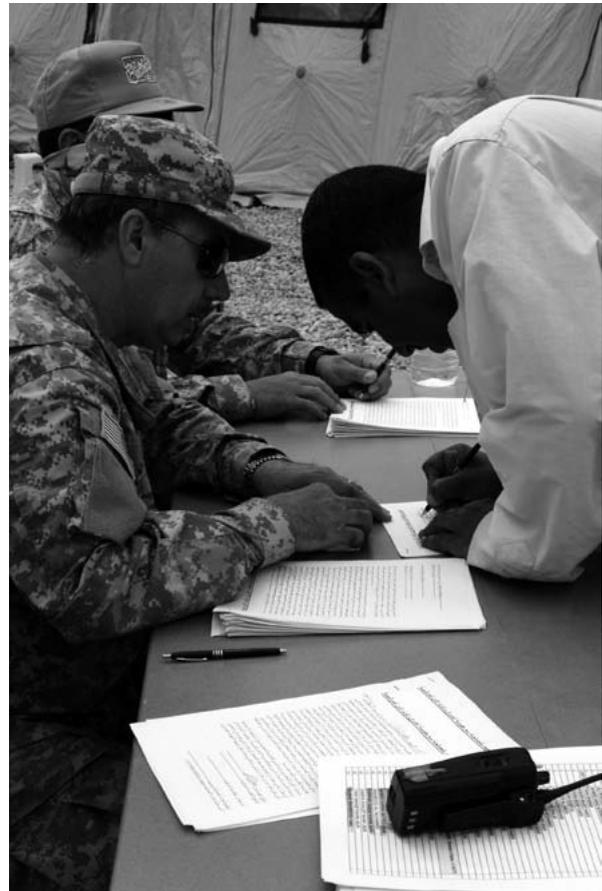
Iraque

O relatório do Grupo de Estudos Sobre o Iraque, de 2006, identificou a ausência de reconciliação nacional como “a causa fundamental da violência no Iraque”⁷. Durante o aumento de efetivo das tropas da coalizão (genericamente referido como a “escalada de forças” — ou *surge*, em inglês), que levou à subsequente redução da violência, a partir de 2007, o fortalecimento das Forças de Segurança Iraquianas e do governo iraquiano foi o fator que permitiu maior atenção às iniciativas de reconciliação. O governo, sob o Primeiro-Ministro Nouri al-Maliki, estabeleceu o Comitê de Implantação e Acompanhamento da Reconciliação Nacional, para buscar reconciliação no nível nacional, principalmente por meio de envolvimento dos líderes tribais.

As Forças da coalizão dialogaram com líderes governamentais e tribais para buscar a reconciliação⁸. No entanto, não houve o desencadeamento de nenhum programa de desarmamento, desmobilização e reintegração na sequência, ainda que de modo informal. Na Província de Anbar, líderes sunitas locais criaram o Movimento Despertar, que reuniu voluntários sunitas da área para enfrentar grupos insurgentes e proteger seus interesses locais. As Forças da coalizão reconheceram o potencial impacto dessa iniciativa sobre a segurança e começaram a desenvolver contratos com líderes tribais para proteger a infraestrutura básica, o que levou à criação do programa Filhos do Iraque (FdI).

Embora não possa ser enquadrado como um programa de DDR, segundo qualquer dos critérios apresentados anteriormente, o FdI promoveu o desarmamento voluntário de ex-combatentes que participaram do programa.

Ele proporcionou oportunidades de emprego aos iraquianos que queriam proteger suas áreas e fornecer informações sobre *cachês* de armas e atividades insurgentes. No início, as Forças da coalizão chamaram esses grupos de “nacionais interessados” ou “cidadãos locais interessados” e muitos se autodenominaram utilizando os nomes de seus bairros (como “Guardiões de Ghaziliyah” e “Comitês Populares de Baqubah”, na Província de Diyala). Alguns mantiveram os nomes dos grupos insurgentes que antes apoiavam. Esses grupos eram fundamentais na redução de violência insurgente em suas áreas, uma vez que obtinham informações sobre *cachês* de armas, além de terem grande visibilidade na proteção de seus bairros, atuando com as Forças de Segurança Iraquianas e as Forças da coalizão. No final de 2008, reconhecendo a contribuição de tais grupos, o governo iraquiano concordou em assumir o controle e passar a remunerar o



Exército dos EUA, Cb Kaimana-Ipulani Kalajji

Intérpretes iraquianos, à esquerda, auxiliam ex-detentos a preencher um formulário de reconciliação em uma base de operações avançadas, Província de At Tamim, Iraque, 12 Abr 08.

FdI, comprometendo-se a iniciar uma transição, para que seus integrantes fossem empregados nas Forças de Segurança Iraquianas ou nos ministérios do governo, em funções não relacionadas à segurança. Assim, os ex-combatentes que haviam se desarmado voluntariamente (e que já não mais lutavam contra o governo legítimo) foram desmobilizados e reintegrados à sociedade iraquiana.

Contudo, continuou sendo difícil estabelecer um verdadeiro programa de desarmamento, desmobilização e reintegração para os que ainda estavam envolvidos em atividades insurgentes. A Força-Tarefa *Iron*, responsável pelas Províncias no norte, desenvolveu um programa para receber combatentes insurgentes que queriam parar de lutar⁹. Esses combatentes eram solicitados a fornecer seus dados biométricos e informações relacionadas às atividades insurgentes (ou aos *cachês* de armas) e, em seguida, a assinar um documento, no qual se comprometiam a cessar ataques contra as Forças de Segurança, governo, e civis iraquianos e contra as Forças da coalizão. Em troca, as Forças da coalizão cessavam a perseguição a esses indivíduos, contanto que eles não retornassem a atividades insurgentes. Em algumas áreas, o governo local também concordou em respeitar esse compromisso. Como apenas o governo nacional do Iraque pode oferecer anistia verdadeira e completa, esse programa de DDR não fez propaganda nem prometeu que tal anistia seria concedida a esses combatentes, somente uma cessação de hostilidades¹⁰.

Táticas, Técnicas e Procedimentos

Na área da Divisão Multinacional-Norte, a iniciativa de desarmamento, desmobilização e reintegração foi concebida com base nas comunidades locais. No entanto, existia a possibilidade de que ela servisse como exemplo para uma iniciativa nacional, além de oferecer uma alternativa para os combatentes de origem mais humilde, que os insurgentes haviam coagido ou intimidado, para que apoiassem suas atividades. O programa foi adaptado a partir dos programas e iniciativas já existentes, tentados por Unidades anteriores. A melhora nas condições de estabilidade e segurança da área, somada à existência de um governo iraquiano

e uma Força de segurança mais capacitados, estabeleceu as condições para que esse programa de desarmamento, desmobilização e reintegração da Força-Tarefa *Iron* fosse mais bem-sucedido.

Ele foi parte integrante do esforço geral de reconciliação, que incluía programas como o engajamento tribal e os FdI. Uma “célula de reconciliação” em cada quartel-general (nos escalões brigada ou superiores) ajudou a coordenar o processamento dos que solicitavam inclusão no DDR, além de garantir que o programa estivesse de acordo com a estratégia de reconciliação geral, bem como com os objetivos de “efeitos” das Unidades. Embora seja difícil dedicar recursos à reconciliação em tempo integral (particularmente nos escalões inferiores, onde há limitações de efetivo), a célula de reconciliação provou funcionar melhor com a participação das seções de Inteligência e de seleção de alvos (que trabalha com alvos letais e não letais), bem como as seções de operações de Informações, de engenharia (ou de administração de contratos), de coordenação civil-militar e de efeitos. Durante o período em que esteve desdobrada, a Força-Tarefa *Iron* realizou reuniões específicas para a coordenação da reconciliação, quinzenalmente, e a célula de reconciliação participou dos grupos de trabalho de Inteligência, de efeitos, de planejamento e de operações de Informações. Quando o DDR começou a aceitar candidatos, essas reuniões foram ampliadas para incluir o acompanhamento da evolução do programa; o compartilhamento das melhores práticas e de táticas, técnicas e procedimentos para conduzir triagem de indivíduos; e a incorporação do governo local e das Forças de segurança nesses procedimentos.

Igualmente essencial, para motivar mais pessoas a aderirem ao programa, foi o emprego coordenado de operações de Informações em conjunto com as operações tradicionais. As operações de Informações influenciaram combatentes, levando-os a aderir ao programa, e reduziram o desejo de apoiar a insurgência (ou o medo que tinham dela). As operações convencionais contra insurgentes, seguidas por um aumento de informações sobre o programa de DDR, deixaram claro aos combatentes que, se eles não entregassem suas armas, continuariam



Exército dos EUA, Ten Scott Marler

Iraquianos se reúnem em frente a um posto de segurança conjunto, para assinar um acordo de cessar-fogo, como parte do processo de reconciliação, 10 Jun 08.

a ser perseguidos pelas Forças iraquianas e da coalizão. Isso gerou a motivação necessária para que muitos buscassem a reintegração.

O Processo

O processo de DDR se inicia cada vez que um ex-combatente declara sua intenção de aderir ao programa. Em alguns casos, os insurgentes compareciam a pontos de triagem montados pelas Unidades, cujo funcionamento havia sido previamente anunciado na comunidade. Outros escolhiam enviar intermediários para avaliar a situação, antes de decidirem se entregar. Muitos temiam que as triagens fossem armadilhas. Ao tratarmos todos os participantes do programa com respeito, conseguimos que outros se sentissem mais confortáveis com a ideia de se entregar. Isso permitiu que mais combatentes dos escalões intermediários da insurgência — muitos dos quais já tinham participado de ataques às Forças iraquianas e da coalizão, no passado — aderissem ao programa sem medo de serem detidos.

Após a triagem inicial, pedíamos aos combatentes para fornecerem informações demográficas básicas e depois os informávamos sobre as fases do processo e sobre o que esperávamos que fizessem para serem mantidos no programa. Como alternativa, havia sempre a possibilidade de que qualquer insurgente comparecesse voluntariamente a um posto de segurança conjunto ou a um centro de coordenação conjunto. Depois da triagem, permitíamos que eles voltassem para casa. Se decidissem participar definitivamente do programa, compareciam a um segundo evento, para assinar o compromisso de cessar ataques, renunciar a qualquer afiliação com grupos insurgentes e passar a fornecer informações sobre atividades desses grupos.

Os participantes do programa de desarmamento, desmobilização e reintegração forneciam detalhes sobre seu envolvimento com as redes de insurgentes e em atividades anteriores e entregavam suas armas ou informavam

sobre a localização de *cachês*, completando a fase de “desarmamento”. Depois de assinar o compromisso, a desmobilização era iniciada. Os participantes retornavam às suas vidas rotineiras, em uma fase de monitoramento. Ao fornecerem seus nomes e informações biométricas, tornavam possível às Forças iraquianas e da coalizão determinar se haviam retornado às atividades insurgentes. Se isso ocorresse, o acordo perderia a validade, e os participantes voltariam a estar sujeitos a serem detidos pelas Forças da coalizão ou capturados pelas Forças iraquianas. Na maioria dos casos, contudo, os participantes respeitavam o acordo e continuavam fornecendo informações e entregando armas, além de manter contato periódico com os postos de segurança ou os centros de coordenação conjuntos.

Durante essa fase, as Forças da coalizão trabalhavam tanto de forma isolada quanto em conjunto com o governo local, para buscar oportunidades de emprego na fase de “reintegração”. O estado final desejado para essa fase era ter o participante registrado em um programa de

emprego ou de treinamento do governo. Além de criar empregos nos vários ministérios, o governo iraquiano também desenvolveu um programa de treinamento vocacional, planejado para ensinar diversas habilidades técnicas. Os programas de alfabetização permitiam que os participantes conseguissem satisfazer os requisitos mínimos de muitos cargos públicos, no setor de segurança. A reintegração era o aspecto cuja implantação era mais difícil; ainda restam muitos desafios a serem superados.

Desafios para o Programa e para a Reconciliação

Embora o DDR estivesse contribuindo significativamente para a redução da violência, havia uma grande desvantagem — o programa era uma iniciativa liderada pela coalizão. Os governos locais apoiaram os esforços por toda a nossa área de operações, mas a falta de uma iniciativa nacional impediu que o programa pudesse expandir mais rapidamente. Sem apoio nacional, a autoridade iraquiana local implantava



Exército dos EUA, Sgt Margaret Nelson

Dezesseis participantes do programa retornaram para o processamento da 2ª fase, durante a Operação Restore Peace VII, em Hawijah, Iraque, 01 Jun 08.

os acordos de cessação de hostilidades sem a garantia de que seriam respeitados em outras áreas do país. Os bancos de dados da coalizão facilitavam o compartilhamento de informações dos participantes entre as Unidades, mas os acordos não podiam impedir que uma província vizinha levasse a cabo uma ordem de detenção válida, mesmo se o participante tivesse aderido ao programa em sua área.

Embora, na verdade, essa situação nunca tenha ocorrido, esse conflito tinha a possibilidade de afetar a percepção pública com relação ao programa. A necessidade de manter a legitimidade do processo judiciário e do Estado de Direito iraquianos permaneceu sendo a preocupação principal. Para qualquer programa de reintegração, “o desenvolvimento bem-sucedido depende da capacidade da nação anfitriã de se reconciliar com seu passado — determinando quem deve ser punido, quem deve ser perdoado, quem deve ser excluído e quem deve ser aceito dentro da nova ordem do Estado”¹¹.

Uma consideração fundamental era como lidar com os combatentes que confessavam ter atacado tropas iraquianas ou Forças da coalizão. A Lei Nacional de Anistia Iraquiana excluía crimes de “terrorismo”; contudo, a lei só se aplicava àqueles que estavam no sistema penitenciário iraquiano quando a lei foi promulgada. A falta de um quadro de anistia definido para insurgentes não encarcerados (os potenciais participantes do DDR) significava que não havia uma distinção clara sobre quais ações eram consideradas graves demais para permitir que se assinasse um acordo de anistia.

As Unidades da coalizão lidavam com esse assunto considerando caso a caso. Combatentes vinculados a ataques que haviam ocorrido muito tempo atrás — e que não houvessem participado em atividades recentes — eram admitidos no programa. O mesmo não acontecia com os insurgentes contra os quais havia mandados de prisão recentes, expedidos pelas autoridades iraquianas. Um verdadeiro programa de anistia, administrado pelo governo nacional iraquiano, aumentaria radicalmente o número de combatentes qualificados, ao definir claramente as normas e prometer uma anistia completa por ações anteriormente cometidas.

A falta de oportunidades de emprego afetava a reintegração dos participantes do DDR e impedia outros programas de reconciliação. A possibilidade de receber educação, treinamento e recolocação no mercado de trabalho ou de ser empregado pelo governo é um sinal tangível de que a reintegração será completa. Contudo, as taxas de desemprego e subemprego, invariavelmente altas por todo o Iraque, juntamente com a lenta expansão de órgãos governamentais (incluindo

A reintegração era o aspecto cuja implantação era mais difícil; ainda restam muitos desafios a serem superados.

as Forças de segurança), reduziram a quantidade de caminhos disponíveis para a reintegração. O desenvolvimento de oportunidades de emprego era uma das medidas fundamentais para o sucesso do esforço de reconciliação¹².

A falta de apoio nacional exacerbou a questão. Os programas de emprego liderados pelos iraquianos iam se desenvolvendo lentamente e eram destinados aos integrantes do FDI que estavam deixando empregos na segurança terceirizada. Apesar do compromisso do governo para com a transição, os FDI saturavam a força de trabalho¹³. Os participantes do DDR que estavam no final da fase de desmobilização não tinham prioridade sobre os integrantes dos Filhos do Iraque e isso atrasou a reintegração. À medida que os programas de reintegração forem sendo ampliados, mais Filhos do Iraque e participantes do DDR irão receber as habilitações que necessitam para conseguir empregos ou para utilizar as várias modalidades de microsubvenção e microempréstimos, para montar seus próprios negócios.

A Possibilidade de Novos Esforços de Reintegração no Afeganistão

Com a redução de efetivos das Forças da Coalizão no Iraque, na sequência da Operação *New Dawn*, as atenções e os recursos passaram a

se concentrar no Afeganistão. O governo afegão teve sucesso limitado em reintegrar membros de grupos armados ilegais e em buscar a reconciliação com certos combatentes do Talibã. O objetivo do programa “Desmantelamento de Grupos Armados Ilegais” era desarmar e reintegrar 150 mil membros da milícia, mas “esses objetivos não foram cumpridos, em parte porque os grupos armados, no sul, temem que haja prosseguimento das atividades de combate do Talibã e se recusam a desarmar-se voluntariamente”¹⁴. Em setembro de 2007, os líderes do Talibã declararam que rejeitariam ofertas de reconciliação feitas pelo Presidente Hamid Karzai até que “(1) todas as tropas estrangeiras saíssem; (2) uma nova constituição islâmica fosse adotada; e (3) a lei islâmica fosse imposta”¹⁵.

Uma mudança das táticas empregadas no Afeganistão talvez crie as mesmas oportunidades para reconciliação que surgiram no Iraque. Se a situação de segurança melhorar, aumentando o apoio da população local ao governo central, acredita-se que mais combatentes estarão dispostos a participar do programa de DDR. Considerando que já existe um órgão do governo que se dedica ao tema (a Comissão de Desarmamento e Reintegração), pode-se afirmar que há um mecanismo disponível para reunir o apoio das Forças de segurança locais e do governo e sincronizar seus esforços. Se estiver integrado aos esforços de operações de Informações e de reconciliação da Força

Internacional de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês), o programa de desarmamento, desmobilização e reintegração terá a mesma possibilidade de sucesso que o DDR executado no Iraque. Esforços “provisórios e esporádicos...” em algumas localidades já lograram certo sucesso, mas se o governo nacional implantar um programa mais abrangente, a ISAF e os líderes locais podem empregar essas primeiras iniciativas para aumentar as adesões¹⁶.

Uma Solução sem Paralelo

Considerando que o programa de DDR cria um mecanismo único, que proporciona aos combatentes uma forma para que declarem sua intenção de buscar a reconciliação, ele permanece sendo uma solução sem paralelo, para uma contrainsurgência que também não tem paralelo. O apoio do governo a esse ou a qualquer outro programa de reintegração demonstra a intenção de buscar a reconciliação e, portanto, há meios disponíveis aos dois grupos para que cessem as hostilidades e para que ex-combatentes sejam reinseridos na sociedade. Embora um plano de anistia nacional possa ser uma forma de dar início a um processo como este, o programa de DDR levado a cabo pela coalizão provou que a possibilidade de reconciliação de fato existia e que ela pode reduzir significativamente a violência de grupos insurgentes. Como em todos os acordos, os dois lados devem cumprir suas promessas e compromissos, para solidificar os ganhos que fizeram.**MR**

REFERÊNCIAS

1. United Nations Department of Peacekeeping Operations: *Disarmament, Demobilization and Reintegration of Ex-Combatants in a Peacekeeping Environment: Principles and Guidelines*, Dec. 1999, p. 20.

2. *Ibid.*, p. 34-39.

3. *Ibid.*, p. 53-54.

4. MOSSER, Michael W. “The ‘Armed Reconciler’: The Military Role in Amnesty, Reconciliation, and Reintegration Process”, *Military Review* (November-December 2007).

5. *Ibid.*

6. DENNYS, Christian. *Disarmament, Demobilization and Rearmament?* 6 June 2005, disponível em: <<http://www.jca.apc.org/~jann/Documents/Disarmament%20demobilization%20rearmament.pdf>>, p. 9.

7. BAKER, James A. III; HAMILTON, Lee H. et al., *The Iraq Study Group Report* (New York: Vintage Books, 2006), p. 30.

8. O uso do termo “líderes tribais” não significa excluir outras autoridades que são parte do governo oficialmente reconhecido. Por exemplo, laços de família podem frequentemente influenciar combatentes ou ex-combatentes a aderir ao programa de desarmamento, desmobilização e reintegração ou a outros acordos.

9. Atuando como a Divisão Multinacional-Norte, a Força-Tarefa *Iron* ficou responsável pelas Províncias de Ninewa, Kirkuk, Salah ad Din e Diyala, durante

seu desdobramento, de setembro de 2007 a dezembro de 2008. Além disso, a Divisão manteve relações com o Governo Regional do Curdistão Iraquiano, nas Províncias de Dahuk, Irbil e As Sulamaniyah, mas não executou operações de combate na área. Nem os Filhos do Iraque, nem o programa de desarmamento, desmobilização e reintegração estavam ativos na área do Governo Regional do Curdistão Iraquiano.

10. Para uma análise detalhada da relação entre as programas de anistia e de desarmamento, desmobilização e reintegração, consulte DEMPSEY, Tom. “The Use of Amnesty in Peace and Stability Operations: What Commanders need to Know”, *The Colloquium*, p. 3/1, (September 2008).

11. FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 6 Oct. 2008), p. 2-11.

12. ANDERSON, Joseph. “Factors Considered in Promoting Reconciliation and Amnesty in Iraq”, *The Colloquium*, p. 4/1, (October 2008).

13. NORDLAND, Rob e Rubin; e ALISSA, J. “Sunni Fighters Say Iraq Didn’t Keep Job Promises”, *New York Times*, 23 Mar. 2009.

14. KATZMAN, Kenneth. *Afghanistan: Post-War Governance, Security, and U.S. Policy* (Congressional Research Service, 30 Apr. 2008), p. 14.

15. *Ibid.*, p. 25.

16. BUMILLER, Elisabeth. “U.S. Tries to Reintegrate Taliban Soldiers”, *New York Times*, 23 May 2010.

Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia, em 2008

Capitão Paulo Shakarian, Exército dos EUA

EM AGOSTO DE 2008, o Exército russo invadiu a Geórgia. Diversos ataques cibernéticos coordenados acompanharam a campanha militar. Essa foi a primeira vez que uma operação de ataque contra uma rede de computadores (ARC) de grande escala foi executada em conjunto com importantes operações de combate terrestres. O ataque não teve ligação direta com o governo russo, mas exerceu importante impacto psicológico e de informação na Geórgia: isolou-a do resto do mundo.

Especialistas em segurança identificaram duas fases na campanha cibernética russa. A primeira teve início no anoitecer de 07 de agosto, quando *hackers* atacaram sítios internet do governo da Geórgia e da mídia local¹. O Coronel Anatoly Tsyganok, chefe do Centro de Previsão Militar da Rússia, disse que essas primeiras ações eram uma reação à invasão de sítios da imprensa da Ossétia do Sul por parte da Geórgia, que haviam ocorrido no início da semana². O fato de esses alegados contra-ataques terem ocorrido apenas um dia antes do desencadeamento da campanha terrestre levou muitos especialistas a sugerirem que os *hackers* sabiam a data da invasão.

Durante a primeira fase, a principal ação dos *hackers* russos foi um ataque distribuído de negação de serviço (*Distributed Denial of Service* — *DDoS*). Um ataque cibernético de negação de serviço é aquele que tenta impedir o uso legítimo de recursos de informática. Quando vários computadores são empregados para atingir esse objetivo, ele se torna um ataque distribuído de negação de serviço. Uma forma de categorizar esses ataques é fazendo a distinção entre os *semânticos* e os que empregam *força bruta*. A negação de serviço semântica tira proveito de

uma característica ou de um defeito de *software* do sistema visado. Um ataque de força bruta (ou de “inundação”) acontece quando o sistema visado recebe um volume de dados maior do que pode suportar, via internet, o que esgota os recursos de comando e controle do servidor, tornando-o indisponível³.

Durante essa fase, os ataques distribuídos de negação de serviço foram particularmente levados a cabo por *botnets*⁴. Uma *botnet* é uma rede de computadores conectados à internet [chamados de “zumbis” ou “bots” (diminutivo de *robot* ou robô — N. do T.)] e infectados por um aplicativo conhecido como *malware*. O *malware* permite que o servidor de “comando e controle” envie comandos a esses *bots*. *Botnets* são comumente utilizadas para lançar mensagens eletrônicas de campanhas publicitárias (*spam*), mas também podem ser usadas para iniciar ataques de negação de serviço em larga escala. Tipicamente, o “sequestro” dos computadores zumbis ocorre da mesma maneira que as infecções com outros tipos de vírus (por exemplo, mensagens eletrônicas e páginas falsas, falsos endereços eletrônicos, documentos infectados). Para que não seja detectada, a comunicação do computador de comando e controle com os computadores zumbis pode ser conduzida por meio de canais aparentemente inocentes (como um canal normalmente utilizado para bate-papos *on-line*)⁵. Organizações criminosas, como a Russian Business Network (RBN), usam e alugam *botnets* para uma variedade de propósitos⁶. As *botnets* usadas no violento ataque contra os sítios internet na Geórgia eram afiliadas a organizações criminosas russas, incluindo a RBN⁷.

O Capitão Paulo Shakarian é professor assistente no Departamento de Engenharia Elétrica e Ciência da Computação da Academia Militar dos EUA (USMA, na sigla

em inglês). É bacharel pela USMA e mestre e doutor pela University of Maryland. Serviu duas vezes no Iraque, em funções relacionadas à Inteligência militar.

Nessa fase inicial, os ataques foram dirigidos principalmente contra sítios internet do governo georgiano e da mídia local. As *botnets* russas empregaram negação de serviço por força bruta⁸. As redes georgianas, devido à sua natureza débil, estavam mais suscetíveis a inundações do que as redes estonianas, que haviam sido atacadas pelos *hackers* russos no ano anterior⁹.

Na segunda fase, os sítios internet da mídia e do governo georgianos continuaram a receber os ataques, mas a operação cibernética russa foi ampliada de modo a infligir danos a mais alvos, incluindo instituições financeiras, empresas, instituições de ensino, mídia ocidental (BBC e CNN) e um sítio internet de *hackers* da Geórgia¹⁰. Os ataques contra esses servidores não apenas incluíram negação de serviço, mas também a desfiguração dos sítios (um exemplo foi a “grafitagem” pró-Rússia nas páginas do governo, como o emprego de uma imagem comparando o Presidente georgiano Mikheil Saakashvili a Adolf Hitler). Além disso, vários *hackers* russos utilizaram endereços de correio eletrônico de políticos georgianos, disponíveis ao público, para iniciar uma campanha de proliferação de mensagens eletrônicas (*spam*)¹¹.

Para executar as desfigurações de sítios da internet, os *hackers* russos recorreram ao tipo de ataque conhecido como injeção de SQL (sigla em inglês para *Structured Query Language*, ou

Linguagem de Consulta Estruturada), que se aproveita de um campo de texto em uma página da rede mundial para se comunicar diretamente com o banco de dados *back-end* (normalmente, um banco de dados de SQL comum — daí o seu nome). Em resumo, um sistema suscetível a esse tipo de vulnerabilidade confere ao *hacker* acesso total ao banco de dados em questão — que pode incluir todo tipo de informação, desde listas com as identificações de acesso dos usuários, até registros de transações financeiras, ou até mesmo o conteúdo integral de sítios da internet¹².

Durante essa fase da operação, muito da atividade cibernética foi concentrada no recrutamento de russos “patrióticos” e seus computadores — frequentemente chamados de “*hacktivistas*”¹³. Segundo alguns comentários “postados” por *hackers* russos, imagina-se que muitos desses *hacktivistas* eram membros de movimentos de jovens¹⁴. O esforço principal do recrutamento foi feito por meio de vários sítios da internet, sendo o mais infame deles o “StopGeorgia.ru”, colocado “no ar” em 09 Ago 08¹⁵. Um desses *hacktivistas* observou que as instruções fornecidas por esses “recrutadores” eram muito fáceis, mesmo para principiantes¹⁶. O StopGeorgia.ru, por exemplo, fornecia ferramentas e instruções de fácil utilização para o lançamento de ataques de negação de serviço a partir de computadores particulares. Ele chegou a adotar um formato amigável

bastante conhecido, um “botão” na tela onde se lia “INUNDAR”. Este, quando “clicado”, desencadeava vários ataques de negação de serviço contra alvos georgianos. Embora muitos desses ataques de *hacktivistas* dependessem de uma vulnerabilidade diferente com relação às ações de *botnet*, seu objetivo era igualmente sobrecarregar os servidores georgianos, empregando força bruta¹⁷. As ferramentas fornecidas também eram muito versáteis. Por exemplo, alguns podiam



AP/Musa Sadulayev

Militares russos em uma viatura blindada, em algum ponto da Província separatista da Ossétia do Sul, na Geórgia, 09 Ago 08.

atacar até 17 servidores georgianos ao mesmo tempo. Esses sítios *hacktivistas* também deram destaque a listas de alvos com sistemas da Geórgia — incluindo a indicação sobre se podiam ser acessados a partir da Rússia ou da Lituânia e suas vulnerabilidades conhecidas¹⁸, como a suscetibilidade à injeção de SQL¹⁹. Também é importante citar que alguns especialistas em segurança conseguiram encontrar vínculos entre

...a atividade cibernética foi concentrada no recrutamento de russos “patrióticos” e seus computadores — frequentemente chamados de “hacktivistas”.

o StopGeorgia.ru e o crime organizado russo²⁰.

Outro aspecto interessante dos sítios de *hackers* russos é o profissionalismo de seus administradores. Eles não só proporcionavam conselhos oportunos aos *hacktivistas* principiantes, como também monitoravam seus sítios com muita eficiência. Durante o conflito, administradores do sítio *hacker* “XAKEP.ru” reagiram rapidamente às varreduras para verificação de “portas” abertas no *host* remoto (*portscans*), lançadas pelo “Projeto Grey Goose” — um projeto de segurança (de fonte aberta) baseado nos EUA —, bloqueando temporariamente todos os endereços de IP estadunidenses. Há evidências de que eles tenham conseguido limpar o servidor rapidamente, em uma ocasião, removendo, em questão de horas, uma postagem que continha a palavra-código “ARMY”²¹. As precauções desses administradores tinham fundamento. Uma organização de segurança identificou uma falsa ferramenta carregada em um sítio *hacker* russo, cuja finalidade anunciada seria lançar ataques contra alvos georgianos. Entretanto, esse aplicativo visava tão somente sistemas russos. Especialistas concluíram que *hackers* georgianos carregaram o *software* na página

como uma tentativa de iniciar um contra-ataque cibernético, embora não haja evidências de que essa ferramenta tenha causado danos significativos²².

A reação georgiana aos ataques russos consistiu, primeiramente, na filtragem de endereços IP russos. Contudo, os *hackers* russos se adaptaram rapidamente e usaram servidores não russos ou endereços IP falsificados. Os georgianos, então, transferiram muitos de seus sítios para servidores localizados fora do país (principalmente nos Estados Unidos). Não obstante, mesmo esses servidores no exterior permaneceram suscetíveis à exploração por inundação, devido ao grande volume de força bruta empregado no ataque russo²³.

Análise

A análise a seguir examina os objetivos do ataque. Kenneth Corbin descreveu os objetivos dos ataques cibernéticos russos como sendo “isolar e silenciar” os georgianos²⁴. Os ataques tiveram o efeito de silenciar a mídia georgiana e isolar o país da comunidade internacional. Os relatórios sobre o evento e as listas de alvos dos sítios de *hackers* russos conferem credibilidade à hipótese de Corbin. Além disso, a população georgiana experimentou uma derrota significativa nos aspectos psicológico e da informação, porque ficaram incapacitados de transmitir ao mundo exterior o que estava ocorrendo em seu território.

Embora tenha sido cauteloso o bastante para não relacionar os ataques cibernéticos ao governo russo, o Coronel Tsyganok descreveu a campanha cibernética como parte de operações mais amplas, uma batalha de informações com as mídias georgiana e ocidental²⁵. O jornalista russo Maksim Zharov descreve as operações cibernéticas como apenas uma pequena parte da campanha de informações que também incluía “blogueiros” e meios de comunicação²⁶. Em determinado momento, simpatizantes russos chegaram a “inundar” uma pesquisa de opinião da CNN/Gallup, com mais de 300 mil respostas que afirmavam que a causa russa era justificada²⁷. Vários analistas acreditam que o objetivo principal da primeira fase era prevenir que a mídia georgiana contasse seu lado da história²⁸, o que parece estar alinhado com a ênfase que os russos deram à campanha de informações²⁹.

Isolar a Geórgia do mundo externo talvez explique os ataques contra bancos do país, que ocorreram durante a segunda fase das operações cibernéticas. Naquele momento, vários bancos foram “inundados” com transações fraudulentas. Tentando mitigar o prejuízo, bancos internacionais suspenderam suas operações bancárias com a Geórgia, durante o conflito³⁰. Como resultado, o sistema bancário da Geórgia ficou paralisado por dez dias³¹. Isso levou à interrupção de serviços de telefonia celular no país — isolando-o do resto do mundo ainda mais³². A intenção de alguns *hackers* russos, que optaram por atacar sítios internet de empresas georgianas, também durante a segunda fase, talvez tenha sido a de causar danos econômicos de forma similar.

Os objetivos de “isolar e silenciar” foram limitados em seu escopo. Evitaram causar danos permanentes às redes georgianas e ao Controle de Supervisão e Aquisição de Dados (*Supervisory Control and Data Acquisition — SCADA*)³³. Sistemas SCADA são aqueles que coletam dados, controlam e monitoram, em tempo real, estações que fazem parte da infraestrutura

Independentemente de o Kremlin estar ou não envolvido nos ataques cibernéticos, eles foram claramente benéficos às operações russas.

crítica, incluindo usinas, oleodutos, refinarias e sistemas de tratamento e distribuição de água³⁴. Uma interrupção desses sistemas teria levado a graves implicações para a infraestrutura georgiana, sem dúvida. Considerando que os *hackers* russos provavelmente tinham capacidade para atacar alvos dessa natureza, é razoável presumir que eles tenham sido propositalmente comedidos em suas ações, de modo a não prejudicar esses sistemas. Além disso, é preciso lembrar que a conexão física da

Geórgia à internet permaneceu sem ser afetada, em grande parte. Quando ocorreram os ataques, a Geórgia estava conectada à rede mundial por um sistema de linhas físicas que a ligavam à Turquia, à Armênia, ao Azerbaijão e à Rússia. Não existem evidências de que tenham ocorrido tentativas de cortar essas conexões, tanto física quanto virtualmente — nem mesmo as conexões que passam pela Rússia³⁵. Isso pode nos sugerir que os agressores russos não tencionavam causar danos permanentes à infraestrutura de internet georgiana, tendo preferido utilizar os servidores particulares do país para alcançar os objetivos de “isolar e silenciar”.

Coordenação com Forças Convencionais

A coordenação desse ARC com as Forças convencionais foi muito limitada. Embora muitos peritos afirmem que, no mínimo, os *hackers* russos sabiam o momento em que as operações terrestres iriam começar, não há qualquer outra evidência de coordenação além dessa. Existem duas possíveis razões para isso. Primeira: o governo russo queria preservar sua capacidade de manter-se totalmente desassociado dos ARC (e, de fato, até este momento, não há provas concretas de seu envolvimento). Segunda: as Forças militares da Rússia não haviam adotado qualquer ideia relacionada a operações “conjuntas” na época do conflito — o que levou à compartimentação das operações cibernéticas, com relação às demais³⁶. No entanto, alguns dos especialistas puderam identificar certo grau de coordenação entre as Forças terrestres e cibernéticas. Por exemplo, instalações de órgãos da mídia e de comunicações não foram atacadas por meios cinéticos — possivelmente em função do sucesso obtido pelos ARC russos. Além disso, *hackers* russos atacaram um sítio internet de aluguel de geradores elétricos a diesel da Geórgia, provavelmente em apoio aos ataques convencionais contra a infraestrutura elétrica do país³⁷.

Reconhecimento e Preparação

Há muitos especialistas que acreditam que os *hackers* russos prepararam sua operação muito antes da data em que aconteceram os



AP/Danko Bandic

Militares russos guarnecem um posto de controle nos arredores de Gori, a noroeste da capital Tbilisi, na Geórgia, 15 Ago 08.

primeiros ataques cibernéticos, em 07 Ago 08³⁸. A velocidade com que agiram as *botnets*, na primeira fase, e a disponibilidade de listas de alvos e de diversas ferramentas para ampliar os ataques — que incluíam as conhecidas vulnerabilidades à injeção de SQL — levariam a essa conclusão. Em suma, a eficácia dos ataques contra redes de computadores pelos *hackers* russos nos permite inferir que tenha ocorrido um reconhecimento com bastante antecedência.

Há outros indícios de que houve preparação. Em julho de 2008, servidores da Geórgia (e até a página da Presidência, na internet) foram “inundados” com a mensagem “win+love+in+Russia”³⁹. Esses ataques foram originados a partir de uma *botnet* chamada *Machbot Network*, conhecida por ser utilizada por várias organizações criminosas russas⁴⁰. Alguns analistas suspeitam que esse primeiro ataque, ocorrido pouco antes dos ataques de agosto, tenha sido uma espécie de “ensaio geral”⁴¹. Análises das imagens de grafite usadas para desfigurar os sítios internet da Geórgia levaram os especialistas a concluir que algumas delas haviam sido criadas em 2006, o que pode significar que os ataques cibernéticos talvez tenham funcionado como operações de contingência bem antes de 2008⁴².

Atribuição

Muitos “blogueiros” e jornalistas têm tentado descobrir qual teria sido o grau de envolvimento do governo russo nos ataques. A seguir, abordarei algumas dessas teorias, confrontando-as com as evidências.

- *As operações cibernéticas russas foram originadas de forma espontânea, principalmente por “hacktivistas” patrióticos que reagiram aos ataques contra sítios internet da Ossétia do Sul.* Embora talvez pareça razoável, essa teoria apresenta alguns problemas. Primeiro: aparentemente houve uma preparação, com um planejamento e a execução de amplo reconhecimento. É bem provável que ele tenha ocorrido muito antes dos ataques contra os sítios internet da mídia da Ossétia do Sul, em 05 de agosto. Segundo: a maioria dos ARC, na primeira fase das operações, foi lançada de *botnets*. Esses ataques foram bastante severos e ocorreram vários dias antes do surgimento dos diversos sítios que recrutavam e prestavam apoio aos *hacktivistas*. O emprego de *botnets* sugere o envolvimento do crime organizado russo — seja de forma direta, pelo lançamento de ataques de negação de serviço contra a Geórgia, seja de forma indireta, pelo “aluguel” de suas *botnets* para que outros o fizessem.

• *A única origem dos ataques cibernéticos foi o crime organizado russo.* O uso de *botnets* e o fato de muitos sítios *hacktivistas* (como o StopGeorgia.ru) estarem vinculados ao crime organizado russo tornam essa hipótese mais confiável que a anterior. Contudo, a pergunta óbvia é: o que ganharam as organizações criminosas com essas operações? Uma teoria sugere que, se não tiver sido o governo russo quem os financiou ou os apoiou, então esses *hackers* podem ter utilizado os ataques cibernéticos para se infiltrarem em certos sistemas da Geórgia para uso futuro (como no caso das instituições financeiras, atacadas na segunda fase).

• *Os ataques cibernéticos foram originados pelo crime organizado russo, a pedido do Kremlin.* Essa teoria foi apresentada por vários autores, que afirmam que muitas organizações como a RBN têm conexões com Vladimir Putin e com o Kremlin⁴³. A mencionada coordenação com operações militares convencionais e o vínculo entre StopGeorgia.ru e a Diretoria de Inteligência Militar do Estado-Maior das Forças Armadas Russas reforçam essa teoria⁴⁴. Contudo, essas evidências também são circunstanciais (até o momento da redação deste artigo, não havia provas concretas do envolvimento do Kremlin).

Preparando-se para Enfrentar um Adversário Capacitado na Área Cibernética

Independentemente de o Kremlin estar ou não envolvido nos ataques cibernéticos, eles foram claramente benéficos às operações russas, como um todo. Dessa forma, talvez devamos passar a considerar as capacidades cibernéticas como um sistema operacional do campo de batalha, assim como o são a manobra, a artilharia, a defesa antiaérea, etc. Conhecer adequadamente as capacidades cibernéticas do inimigo é parte importante de qualquer análise. Vimos que o *hacker* inimigo pode assumir várias formas: indivíduos em laboratórios patrocinados pelo governo, militares integrantes de Unidades cibernéticas, membros de organizações criminosas e *hacktivistas*. Distinguir os diferentes participantes que estão no espaço cibernético é algo frequentemente difícil ou mesmo impossível. No entanto, entender quais desses soldados cibernéticos fazem parte da ordem de batalha do

inimigo pode trazer esclarecimentos sobre suas ações. Com a ordem de batalha estabelecida, podemos então aplicar “padrões doutrinários” cibernéticos. No exemplo do conflito na Geórgia, incluiríamos as organizações criminosas russas na ordem de batalha, embora não soubéssemos precisamente quais eram suas relações com as Forças convencionais. A partir de sua inclusão na ordem de batalha, poderíamos considerar o padrão doutrinário associado à atuação dos criminosos. Isso poderia indicar a possibilidade de emprego de *botnets* e *hacktivistas*, com a missão de isolar e silenciar o inimigo, mas não para afetar a infraestrutura ou o SCADA permanentemente.

O Aspecto Cibernético da Área de Interesse

Outra lição, que talvez possamos extrair do caso georgiano, é que os comandantes não devem apenas considerar a segurança de redes militares, mas também das redes civis. Ainda que não estivessem direcionados a alvos militares, de modo geral, os ataques cibernéticos russos na Geórgia produziram efeitos psicológicos e de informação significativos. Uma consideração adicional: alguns ataques cibernéticos, como os que foram desencadeados em julho, contra sítios internet do governo georgiano, podem ser indicativos não apenas de ataques cibernéticos em grande escala, mas também da proximidade do início de operações terrestres. Assim, um comandante talvez queira levantar elementos essenciais de informações que sejam cibernéticos, por natureza. Para ajudar na proteção da população local, talvez seja imperativo garantir a sobrevivência das redes de computadores civis.

Reconhecimento e Vigilância Cibernéticos

Como acabamos de mencionar, ataques cibernéticos secundários podem ser indícios tanto de ARC em maior escala como de operações cinéticas. Além disso, há uma série de outros indícios da iminência de ataques contra redes de computadores, cujos dados podem ser percebidos por uma variedade de indivíduos. Por exemplo, a 6ª seção pode detectar tráfego suspeito em uma rede de computadores, ou um oficial de ligação junto ao governo da nação anfitriã pode reportar tráfego suspeito em uma rede civil.

“Blogueiros” e *posts* específicos nos sítios de *hackers* podem fornecer indícios de uma ofensiva cibernética iminente. Os analistas de Inteligência de fonte aberta poderiam monitorá-los. Também deveríamos instruir pessoal de Inteligência de sinais e de Inteligência humana para identificar indícios de ataques cibernéticos que sejam específicos às suas áreas.

A campanha cibernética russa contra a Geórgia, em agosto de 2008, tornou-se a primeira oportunidade em que um ataque contra redes de computadores de grande escala foi desencadeado simultaneamente com importantes operações militares convencionais. Essas operações de ARC

produziram significativo impacto psicológico e de informação na Geórgia, pois reduziram a capacidade de comunicar-se com o mundo externo não apenas da mídia e do governo, mas também da população local. Embora não possamos estabelecer vínculos diretos entre os ataques e o governo russo, este último obteve suficientes benefícios de seus efeitos para que consideremos essa possibilidade em conflitos futuros. Processos como o desenvolvimento de elementos essenciais de informações e o planejamento de reconhecimento e de vigilância cibernéticos devem ser ajustados, levando em conta inimigos que sejam capacitados na área cibernética. **MR**

REFERÊNCIAS

1. BUMGARNER, John; BORG, Scott. *Overview by the USCCU of the Cyber Campaign Against Georgia in August of 2008*. U.S. Cyber Consequence Unit Special Report, Aug. 2009, p. 2.
2. TSYGANOK, Anatoly. “Informational Warfare—A Geopolitical Reality”, *Strategic Culture Foundation* online magazine, 5 Nov. 2008. Disponível em: <http://rbth.ru/articles/2008/11/05/051108_strategic.html>. Acesso em: 16 out. 2010. Observe que esta é uma versão em inglês do artigo fornecido pelo sítio internet. “South Ossetian News Sites Hacked”, *Civil.ge Daily News Online*, 5 Aug. 2008. Disponível em: <<http://www.civil.ge/eng/article.php?id=18896>>. Acesso em: 16 out. 2010.
3. MIRKOVIC, Jelena; REIHER, Peter. “A Taxonomy of DDoS Attack and DDoS Defense Mechanisms”, *ACM SIGCOMM Computer Communication Review* 34, no. 2, April 2004, p. 39-53.
4. NAZARIO, Jose. “Georgia DDoS Attacks—A Quick Summary of Observations”, Arbor SERT (Security engineering and response team), 12 Aug. 2008. Disponível em: <<http://asert.arbornetworks.com/2008/08/georgia-ddos-attacks-a-quick-summary-of-observations/>>. Acesso em: 16 out. 2010.
5. Também observamos que as *botnets* mais recentes usam sistemas de comunicação mais avançados — descrevê-las fugiria ao escopo deste artigo. Consulte COOKE, Evan; JAHANIAN, Farnam; MCPHERSON, Danny. “The Zombie Roundup: Understanding, Detecting, and Disrupting Botnets”, *SRUTI* (Steps to Reducing Unwanted Traffic on the Internet Workshop, ou Workshop sobre os passos para reduzir o tráfego indesejado na internet, em tradução livre), 2005, p. 39-44.
6. CARR, Jeffrey. *Inside Cyber Warfare* (Sebastopol, CA, O’Reilly Media, Inc., 2010), p. 121-30.
7. CORBIN, Kenneth. “Lessons from the Russia-Georgia Cyberwar”, *internetnews.com: Real time IT News*, 12 Mar. 2009. Disponível em: <<http://www.internetnews.com/government/article.php/3810011/Lessons-From-the-Russia-Georgia-Cyberwar.htm>>. Acesso em: 16 out. 2010.
8. Nessa fase, as *botnets* russas concentraram-se, particularmente, na vulnerabilidade do protocolo conhecido como exploração TCP SYN. Consulte Nazario para mais detalhes.
9. BUMGARNER; BORG, p. 4.
10. *Ibid.*, p. 5.
11. DANCHEV, Dancho. “Coordinated Russia vs. Georgia Cyber Attack in Progress”, *ZDNet*, 11 Aug. 2008. Disponível em: <<http://www.zdnet.com/blog/security/coordinated-russia-vs-georgia-cyber-attack-in-progress/1670>>. Acesso em: 16 out. 2010.
12. ULLRICHA, Johannes B.; LAMB, Jason. “Defacing websites via SQL injection”, *Network Security*, vol. 2008, issue 1, January 2008, p. 910.
13. DANCHEV.
14. CARR, p. 84.
15. *Ibid.*, p. 15.
16. MOROZOV, Evgeny. “Army of Ones and Zeros: How I became a soldier in the Georgia-Russia Cyberwar”, *Slate*, p. 14 August 2008. Disponível em: <<http://www.slate.com/id/2197514>>. Acesso em: 16 out. 2010.
17. O ataque de negação de serviço que foi desencadeado utilizando tais ferramentas foi diferente, de certa forma, dos ataques de negação com o emprego de *botnets*. Sempre que as *botnets* empregaram ataques TCP SYN, que exploram o protocolo básico de rede, muitas das ferramentas empregadas pelos “*hacktivistas*” eram destinadas a “inundar” os servidores com pedidos de HTTP. O formato desse ataque era enviar inúmeros pedidos a um dado sítio internet, esgotando a capacidade do servidor. Consulte BUMGARNER e BORG, p. 4 para mais detalhes.
18. MOROZOV.
19. DANCHEV.
20. CARR, p. 105-15.
21. *Ibid.*, p. 16.
22. BUMGARNER; BORG, p. 7.
23. *Ibid.*
24. CORBIN.
25. TSYGANOK.
26. Uma sinopse dos artigos de Maksim Zharov, produzidos à época do conflito, consta de THOMAS, Timothy. “The Bear Went Through the Mountain: Russia Appraises Its Five-Day War in South Ossetia”, *Journal of Slavic Military Studies* 22, 2009, p. 31-67.
27. Consulte <<http://www.theaustralian.com.au/news/attacks-on-cyberspace-preceded-russian-tanks/storye6fgr6to111117197354>>. Disponível em: 16 out. 2010).
28. CORBIN.
29. THOMAS, Timothy. “Russian Information-Psychological Actions: Implications for U.S. PSYOP”, *Special Warfare* 10, no. 1, Winter 1997, p. 12-19.
30. CORBIN.
31. BUMGARNER; BORG, p. 6.
32. CORBIN.
33. BUMGARNER; BORG, p. 5.
34. FERNANDEZ, John D.; FERNANDEZ, Andres E. “SCADA systems: vulnerabilities and remediation”, *Journal of Computing Sciences in Colleges* 20, no. 4 (April 2005): p. 160-68.
35. ZMIJEWSKI, Earl. “Georgia Clings to the Net”, *Renegsys: The Internet Intelligence Authority*, 10 Aug. 2008. Disponível em: <http://www.renegsys.com/blog/2008/08/georgia_clings_to_the_net.shtml>. Acesso em: 16 out. 2010.
36. BIKKVOL, Tor. “Russia’s Military Performance in Georgia”, *Military Review* (November-December 2009): p. 57-62.
37. BUMGARNER; BORG, p. 6.
38. Consulte CARR, p. 183 e BUMGARNER; BORG, p. 6.
39. THOMAS, Timothy. “The Bear Went Through the Mountain: Russia Appraises Its Five-Day War in South Ossetia”, *Journal of Slavic Military Studies* 22, (2009): p. 56.
40. KORNEN, Stephen; EASTENBERG, Joshua. “Georgia’s Cyber Left Hook”, *Parameters* (Winter 2008-2009): p. 60-76.
41. THOMAS, “The Bear Went Through the Mountain”, p. 56.
42. BUMGARNER; BORG, p. 5.
43. CORBIN.
44. Essa vinculação circunstancial foi feita com base no registro WHOIS de servidores associados com StopGeorgia.ru. Um dos endereços de registro está localizado perto da sede da Diretoria de Inteligência Militar, em Moscou. Especialistas em segurança e o Projeto *Grey Goose* foram os responsáveis por essa análise. Consulte CARR, p. 105-15.

Military Review

ÍNDICE 2011

PARTE I TÍTULOS PÁG. 74

PARTE II AUTORES PÁG. 77

PARTE III ASSUNTOS PÁG. 80

PARTE I — TÍTULOS

	PÁG	MÊS
Abordagem do Exército dos EUA para Assistência a Forças de Segurança <i>General Edward P. Donnelly, Coronel Mike Redmond, e Major Bill Torrey</i>	2	Mar-Abr
Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos? <i>Coronel Craig A. Collier</i>	2	Jan-Fev
Alinhando os Meios com os Fins: Rumo a uma Nova Forma de Combate <i>Coronel Charles A. Pfaff</i>	2	Nov-Dez
Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia, em 2008 <i>Capitão Paulo Shakarian</i>	67	Nov-Dez
Ao Estilo Holandês: As Atividades de Combate às Drogas na Província Afegã de Uruzgan <i>Erik Donkersloot</i>	29	Nov-Dez
Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti, A <i>General de Brigada Ajax Porto Pinheiro</i>	31	Jan-Fev
Avaliando o Desenvolvimento Econômico em um Ambiente de Contrainsurgência <i>Tenente-Coronel Nancy E. Blacker, e Tenente-Coronel Charlie H. Kim</i>	9	Mar-Abr
Caminho para a Reconciliação, O <i>Capitão Matthew Q. Rodano</i>	59	Nov-Dez
Clausewitz e os Estudiosos da “Nova Guerra” <i>Bart Schuurman</i>	47	Set-Out

Como Controlar os Acidentes Capitais do Terreno Humano: Identificação de Oportunidades Culturais para a Insurgência <i>Major Mark J. Broekhuizen</i>	24	Mar-Abr
Combatendo na Guerra de Informação e Perdendo a Credibilidade: O Que Podemos Fazer? <i>Tenente-Coronel Rumi Nielson-Green</i>	76	Set-Out
Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença <i>Gerald F. Sewell</i>	17	Jul-Ago
Como Controlar a Fera Interior: A Chave do Sucesso nos Campos de Batalha do Século XXI <i>Major Douglas A. Pryer</i>	2	Mai-Jun
Como Sair do Afeganistão <i>Bing West</i>	23	Mai-Jun
Contrainurgência na Província de Nangarhar, no Leste do Afeganistão, de 2004 a 2008 <i>Robert Kemp</i>	79	Mar-Abr
Convivendo com um Elefante: Observações Pessoais sobre as Operações de Coalizão no Ambiente Operacional Contemporâneo <i>General de Exército Sir Nick Parker</i>	57	Set-Out
Credibilidade dos EUA: O Teste Que Está Por Vir <i>Amitai Etzioni</i>	31	Mai-Jun
Desafio da Transformação, O <i>Major Alessandro Visacro</i>	46	Mar-Abr
Desafio de Liderar no Ambiente Interagências <i>William J. Davis Jr.</i>	8	Jan-Fev
“Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes <i>General de Brigada Richard C. Nash, e Capitão Eric P. Magistad</i>	70	Jan-Fev
Design da Vitória na Europa, O <i>Coronel John J. Marr</i>	68	Set-Out
Deuses da Cidade e Divindades da Aldeia: O Viés Urbano nas Operações de Contrainurgência <i>Eric Jardine</i>	19	Set-Out
Discutindo Grande Estratégia <i>Capitão-de-Fragata John T. Kuehn, (Reserva)</i>	22	Jan-Fev
Disputa pela Aldeia: Sul do Afeganistão, 2010 <i>Tenente-Coronel Brian Petit</i>	84	Set-Out
Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos <i>Major Eero Kinnunen, e Tenente-Coronel Lester W. Grau (Reserva)</i>	47	Jul-Ago
Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes, A <i>Keith Leavitt, Ph.D. Major Walter J. Sowden</i>	27	Jan-Fev
Forças Mecanizadas na Guerra Irregular <i>Major Irvin Oliver</i>	2	Jul-Ago
Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	61	Mai-Jun
Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	56	Jan-Fev

Identificando o Centro de Gravidade no Assessoramento aos Afegãos <i>Major David H. Park</i>	56	Mar-Abr
Influência como Medida de Eficácia <i>Major Andrew J. Knight</i>	42	Mai-Jun
Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i> <i>CMG (FN) Romilton Mello</i> <i>Cel QMB Luis Duizit Brito, e</i> <i>Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior</i>	38	Jul-Ago
Lidando com Absolutos: a Religião, o Ambiente Operacional e a Arte do Design <i>Tenente-Coronel Prisco R. Hernández (Reserva),</i>	37	Mar-Abr
Liderança Engajada: Vinculando a Ética Profissional ao Comportamento no Campo de Batalha <i>Coronel George N. Appenzeller</i>	18	Nov-Dez
Liderança Transformadora: a Visão de William DePuy para o Exército <i>Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson</i>	39	Nov-Dez
Liderança Nociva: Parte II <i>Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., e</i> <i>Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva),</i>	80	Jan-Fev
Lutando para Entender: Em Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão <i>Tenente-Coronel Pat Proctor</i>	63	Jul-Ago
México: Estado em Via de Fracassar ou Democracia Emergente? <i>Major Juan P. Nava</i>	72	Mai-Jun
Militares e a Política: Derrubando Alguns Mitos, Os <i>Coronel-Aviador Phillip S. Meilinger (Reserva)</i>	9	Set-Out
Neurociência para Comandantes Combatentes: A Liderança no Campo de Batalha Moderno sob uma Abordagem Baseada no Cérebro <i>Major Andrew Steadman</i>	74	Jul-Ago
Nivelando Conhecimentos sobre o Sistema de Defesa dos Estados Unidos da América <i>Coronel de Cavalaria Douglas Bassoli</i>	2	Set-Out
Operações de Informações: De Boas a Ótimas <i>General (BG) Ralph O. Baker</i>	29	Set-Out
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	52	Mai-Jun
Primeira Revisão do Manual de Campanha 3-0: Como o Exército Combate Hoje, A <i>General de Divisão Robert L. Caslen Jr.</i>	12	Jul-Ago
Reconstruindo as Forças de Segurança Nacionais do Afeganistão Combatendo Assimetria com Simetria <i>Brigadeiro Michael R. Boera e</i> <i>Tenente-Coronel Aviator Paul R. Birch</i>	14	Mai-Jun
Reflexões de um Velho Professor sobre Guerra e Paz <i>Edward Bernard Glick</i>	59	Jul-Ago
Reintegrar e Reconciliar no Afeganistão: É Hora de Pôr Fim ao Conflito <i>Tenente-Coronel Mark E. Johnson</i>	31	Mar-Abr

Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica, O <i>Coronel Steven A. Boylan (Reserva)</i>	48	Nov-Dez
Respostas a Desastres no Exterior: Observações da Força-Tarefa Conjunta-Haiti <i>General de Divisão P.K. (Ken) Keen, Tenente-Coronel Matthew G. Elledge, Tenente-Coronel Charles W. Nolan, e Tenente-Coronel Jennifer L. Kimmey</i>	66	Mar-Abr
Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional, A <i>Martin L. Cook</i>	46	Jan-Fev
Sete Pilares de Poder das Pequenas Guerras <i>Randy Borum</i>	36	Set-Out
Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade <i>Capitão Kyle Greenberg</i>	11	Jan-Fev
Técnico e Filósofo: Como Desenvolver a Relevância e o Capital Intelectual dos Combatentes de Informações do Exército <i>James E. Shircliffe Jr.</i>	18	Mar-Abr
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D., e Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais <i>Thomas D. Mayfield III</i>	29	Jul-Ago
Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo <i>Capitão Jonathan Pan</i>	22	Jul-Ago
Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev

PARTE II — AUTORES

	PÁG	MÊS
Appenzeller, Coronel George N. Liderança Engajada: Vinculando a Ética Profissional ao Comportamento no Campo de Batalha	18	Nov-Dez
Baker, General (BG) Ralph O. Operações de Informações: De Boas a Ótimas	29	Set-Out
Bassoli, Coronel de Cavalaria Douglas Nivelando os Conhecimentos sobre o Sistema de Defesa dos Estados Unidos da América	2	Set-Out
Boylan, Coronel Steven A. (Reserva) Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica, O	48	Nov-Dez
Boera, Brigadeiro Michael R. Reconstruindo as Forças de Segurança Nacionais do Afeganistão: Combatendo Assimetria com Simetria.	14	Mai-Jun
Borum, Randy Sete Pilares de Poder das Pequenas Guerras	36	Set-Out
Birch, Tenente-Coronel Aviador Paul R. Reconstruindo as Forças de Segurança Nacionais do Afeganistão: Combatendo Assimetria com Simetria.	14	Mai-Jun

Brito, Cel QMB Luiz Duizit Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A	38	Jul-Ago
Broekhuizen, Major Mark J. Como Controlar os Acidentes Capitais do Terreno Humano: Identificação de Oportunidades Culturais para a Insurgência	24	Mar-Abr
Caslen, General de Divisão Robert L. Jr. Primeira Revisão do Manual de Campanha 3-0: Como o Exército Combate Hoje, A	12	Jul-Ago
Cook, Martin L. Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional, A	46	Jan-Fev
Collier, Colonel Craig A. Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos?	2	Jan-Fev
Davis, William J. Jr. Desafio de Liderar no Ambiente Interagências	8	Jan-Fev
Donkersloot, Erik Ao Estilo Holandês: As Atividades de Combate às Drogas na Província Afegã de Uruzgan	29	Nov-Dez
Donnelly, General Edward P. Avaliando o Desenvolvimento Econômico em um Ambiente de Contrainsurgência	2	Mar-Abr
Etzioni, Amitai Credibilidade dos EUA: O Teste Que Está Por Vir	31	Mai-Jun
Elledge, Tenente-Coronel Matthew G. Respostas a Desastres no Exterior: Observações da Força-Tarefa	66	Mar-Abr
Filho, General de Brigada Racine Bezerra Lima Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A	38	Jul-Ago
Glick, Edward Bernard Reflexões de um Velho Professor sobre Guerra e Paz	59	Jul-Ago
Grau, Tenente-Coronel Lester W (Reserva) Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos Teoria, Estratégia e Práxis Militares	47 82	Jul-Ago Mai-Jun
Greenberg, Capitão Kyle Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade	11	Jan-Fev
Hernández, Tenente-Coronel Prisco R. (Reserva) Lidando com Absolutos: a Religião, o Ambiente Operacional e a Arte do Design	37	Mar-Abr
Jardine, Eric Deuses da Cidade e Divindades da Aldeia: O Viés Urbano nas Operações de Contrainsurgência	19	Set-Out
Johnson, Tenente-Coronel Mark E. Reintegrar e Reconciliar no Afeganistão: É Hora de Pôr Fim ao Conflito	31	Mar-Abr
Júnior, Cel Av Gilson de Barros Caputo Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A	38	Jul-Ago
Keen, General de Divisão P. K. (Ken) Respostas a Desastres no Exterior: Observações da Força-Tarefa Conjunta-Haiti	66	Mar-Abr
Kemp, Robert Contrainsurgência na Província de Nangarhar, no Leste do Afeganistão, de 2004 a 2008	79	Mar-Abr
Kim, Tenente-Coronel Charlie H. Avaliando o Desenvolvimento Econômico em um Ambiente de Contrainsurgência	9	Mar-Abr
Kimmey, Tenente-Coronel Jennifer L. Respostas a Desastres no Exterior: Observações da Força-Tarefa Conjunta-Haiti	66	Mar-Abr
Kinnunen, Major Eero Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos	47	Jul-Ago
Kipp, Jacob W. Teoria, Estratégia e Práxis Militares	82	Mai-Jun

Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos	47	Jul-Ago
Knight, Major Andrew J. Influência como Medida de Eficácia	42	Mai-Jun
Kuehn, Capitão-de-Fragata John T., (Reserva) Discutindo Grande Estratégia	22	Jan-Fev
Leavitt, Keith Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes, A	27	Jan-Fev
Magistad, Capitão Eric P. “Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes	70	Jan-Fev
Marr, Coronel John J. Design da Vitória na Europa, O	68	Set-Out
Mayfield, Thomas D. III Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais	29	Jul-Ago
Meilinger, Coronel-Aviador Phillip S. Militares e a Política: Derrubando Alguns Mitos, Os	9	Set-Out
Mello, CMG (FN) Romilton Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A	38	Jul-Ago
Nash, General de Brigada Richard C. “Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes	70	Jan-Fev
Nava, Major Juan P. México: Estado em Via de Fracassar ou Democracia Emergente?	72	Mai-Jun
Nielson-Green, Tenente-Coronel Rumi Combatendo na Guerra de Informação e Perdendo a Credibilidade: O Que Podemos Fazer.	76	Set-Out
Nolan, Tenente-Coronel Charles W. Respostas a Desastres no Exterior: Observações da Força-Tarefa Conjunta-Haiti	66	Mar-Abr
Olsen, Tenente-Coronel Richard A. (Reserva) Liderança Nociva: Parte II	80	Jan-Fev
Oliver, Major Irwin Forças Mecanizadas na Guerra Irregular	2	Jul-Ago
Pan, Capitão Jonathan Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo	22	Jul-Ago
Park, Major David H. Identificando o Centro de Gravidade no Assessoramento aos Afegãos	56	Mar-Abr
Petit, Tenente-Coronel Brian Disputa pela Aldeia: Sul do Afeganistão, 2010	84	Set-Out
Parker, General de Exército Sir Nick Convivendo com um Elefante: Observações Pessoais sobre as Operações de Coalizão no Ambiente Operacional Contemporâneo	57	Set-Out
Perez, Tenente-Coronel Celestino Jr. Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo	61	Mai-Jun
Pfaff, Coronel Charles A. Alinhando os Meios com os Fins: Rumo a uma Nova Forma de Combate	2	Nov-Dez
Phillips, Margaret E. Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A	38	Jan-Fev
Pinheiro, General de Brigada Ajax Porto Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti, A	31	Jan-Fev
Proctor, Tenente-Coronel Pat Lutando para Entender: Em Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão	63	Jul-Ago
Pryer, Major Douglas A. Como Controlar a Fera Interior: A Chave do Sucesso nos Campos de Batalha do Século XXI	2	Mai-Jun

Redmond, Coronel Mike Abordagem do Exército dos EUA para Assistência a Forças de Segurança	2	Mar-Abr
Reed, Coronel George E. (Reserva) Liderança Nociva: Parte II	80	Jan-Fev
Rodano, Capitão Matthew Q. Caminho para a Reconciliação, O	59	Nov-Dez
Sewell, Gerald F. Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença	17	Jul-Ago
Shakarian, Capitão Paulo Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia, em 2008	67	Nov-Dez
Shircliffe, James E. Jr. Técnico e Filósofo: Como Desenvolver a Relevância e o Capital Intelectual dos Combatentes de Informações do Exército	18	Mar-Abr
Schuurman, Bart Clausewitz e os Estudiosos da “Nova Guerra”	47	Set-Out
Sowden, Major Walter J. Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes, A	27	Jan-Fev
Steadman, Major Andrew Neurociência para Comandantes Combatentes: A Liderança no Campo de Batalha Moderno sob uma Abordagem Baseada no Cérebro	74	Jul-Ago
Torrey, Major Bill Abordagem do Exército dos EUA para Assistência a Forças de Segurança	2	Mar-Apr
Visacro, Major Alessandro Desafio da Transformação, O	46	Mar-Abr
West, Bing Como Sair do Afeganistão?	23	Mai-Jun
Williams, Major Blair S. Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar	56	Jan-Fev
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar.	52	Mai-Jun
Wilson, Tenente-Coronel Jeffrey S. Liderança Transformadora: a Visão de William DePuy para o Exército	39	Nov-Dez

PARTE III — ASSUNTOS

	PÁG	MÊS
Afeganistão		
Combatendo na Guerra de Informação e Perdendo a Credibilidades: O Que Podemos Fazer? <i>Tenente-Coronel Rumi Nielson-Green</i>	76	Set-Out
Como Sair do Afeganistão <i>Bing West</i>	23	Mai-Jun
Contra-insurgência na Província de Nangarhar, no Leste do Afeganistão, de 2004 a 2008	79	Mar-Abr
Credibilidade dos EUA: O Teste Que Está Por Vir <i>Amitai Etzioni</i>	31	Mai-Jun
Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos <i>Major Eero Kinnunen, e Tenente-Coronel Lester W. Grau (Reserva)</i>	47	Jul-Ago

Identificando o Centro de Gravidade no Assessoramento aos Afegãos <i>Major David H. Park</i>	56	Mar-Abr
Lidando com Absolutos: a Religião, o Ambiente Operacional e a Arte do Design <i>Tenente-Coronel Prisco R. Hernández (Reserva)</i>	37	Mar-Abr
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	52	Mai-Jun
Reconstruindo as Forças de Segurança Nacionais do Afeganistão Combatendo Assimetria com Simetria <i>Brigadeiro Michael R. Boera, e Tenente-Coronel Aviador Paul R. Birch</i>	14	Mai-Jun

Ameaças

Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença <i>Gerald F. Sewell</i>	17	Jul-Ago
Convivendo com um Elefante: Observações Pessoais sobre as Operações de Coalizão no Ambiente Operacional Contemporâneo <i>General de Exército Sir Nick Parker</i>	57	Set-Out
Forças Mecanizadas na Guerra Irregular <i>Major Irvin Oliver</i>	2	Jul-Ago
Reconstruindo as Forças de Segurança Nacionais do Afeganistão Combatendo Assimetria com Simetria <i>Brigadeiro Michael R. Boera, e Tenente-Coronel Aviador Paul R. Birch</i>	14	Mai-Jun
Reflexões de um Velho Professor sobre Guerra e Paz <i>Edward Bernard Glick</i>	59	Jul-Ago
Técnico e Filósofo: Como Desenvolver a Relevância e o Capital Intelectual dos Combatentes de Informações do Exército <i>James E. Shircliffe Jr.</i>	18	Mar-Abr

Armas

“Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes <i>General de Brigada Richard C. Nash, e Capitão Eric P. Magistad</i>	70	Jan-Fev
Forças Mecanizadas na Guerra Irregular <i>Major Irvin Oliver</i>	2	Jul-Ago

Arte Operacional

Alinhando os Meios com os Fins: Rumo a uma Nova Forma de Combate <i>Coronel Charles A. Pfaff</i>	2	Nov-Dez
Ao Estilo Holandês: As Atividades de Combate às Drogas na Província Afegã de Uruzgan <i>Erik Donkersloot</i>	29	Nov-Dez
Como Controlar a Fera Interior: A Chave do Sucesso nos Campos de Batalha do Século XXI <i>Major Douglas A. Pryer</i>	2	Mai-Jun
Desafio da Transformação, O <i>Major Alessandro Visacro</i>	46	Mar-Abr
Forças Mecanizadas na Guerra Irregular <i>Major Irvin Oliver</i>	2	Jul-Ago
Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	56	Jan-Fev
Lidando com Absolutos: a Religião, o Ambiente Operacional e a Arte do Design <i>Tenente-Coronel Prisco R. Hernández (Reserva)</i>	37	Mar-Abr

Lutando para Entender: Em Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão <i>Tenente-Coronel Pat Proctor</i>	63	Jul-Ago
México: Estado em Via de Fracassar ou Democracia Emergente? <i>Major Juan P. Nava</i>	72	Mai-Jun
Militares e a Política: Derrubando Alguns Mitos, Os <i>Coronel-Aviador Phillip S. Meilinger (Reserva)</i>	9	Set-Out
Neurociência para Comandantes Combatentes: A Liderança no Campo de Batalha Moderno sob uma Abordagem Baseada no Cérebro <i>Major Andrew Steadman</i>	74	Jul-Ago
Sete Pilares de Poder das Pequenas Guerras <i>Randy Borum</i>	36	Set-Out
Técnico e Filósofo: Como Desenvolver a Relevância e o Capital Intelectual dos Combatentes de Informações do Exército <i>James E. Shircliffe Jr.</i>	18	Mar-Abr
Assuntos Internacionais		
Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti, A <i>General de Brigada Ajax Porto Pinheiro</i>	31	Jan-Fev
Contra-insurgência na Província de Nangarhar, no Leste do Afeganistão, de 2004 a 2008 <i>Robert Kemp</i>	79	Mar-Abr
Assuntos Latino-Americanos		
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D., e Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Aviação		
Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade <i>Capitão Kyle Greenberg</i>	11	Jan-Fev
Comando e Controle		
Sete Pilares de Poder das Pequenas Guerras <i>Randy Borum</i>	36	Set-Out
Comando em Combate		
Como Controlar os Acidentes Capitais do Terreno Humano: Identificação de Oportunidades Culturais para a Insurgência <i>Major Mark J. Broekhuizen</i>	24	Mar-Abr
Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade <i>Capitão Kyle Greenberg</i>	11	Jan-Fev
Combate Urbano		
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	52	Mai-Jun
Conflitos Modernos		
Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos? <i>Coronel Craig A. Collier</i>	2	Jan-Fev
Como Controlar a Fera Interior: A Chave do Sucesso nos Campos de Batalha do Século XXI <i>Major Douglas A. Pryer</i>	2	Mai-Jun
Forças Mecanizadas na Guerra Irregular <i>Major Irvin Oliver</i>	2	Jul-Ago
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	52	Mai-Jun

Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade <i>Capitão Kyle Greenberg</i>	11	Jan-Fev
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D.</i> <i>Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev
Conflitos Regionais		
Desafio da Transformação, O <i>Major Alessandro Visacro</i>	46	Mar-Abr
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D., e</i> <i>Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Contra-Insurgência		
Como Controlar os Acidentes Capitais do Terreno Humano: Identificação de Oportunidades Culturais para a Insurgência <i>Major Mark J. Broekhuizen</i>	24	Mar-Abr
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams, e</i> <i>General de Brigada Ajax Porto Pinheiro</i>	52	Mai-Jun
Cooperação Regional		
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D., e</i> <i>Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Crimes de Guerra/Direitos Humanos		
Contra-insurgência na Província de Nangarhar, no Leste do Afeganistão, de 2004 a 2008 <i>Robert Kemp</i>	79	Mar-Abr
Defesa e Segurança Interna		
Influência como Medida de Eficácia <i>Major Andrew J. Knight</i>	42	Mai-Jun
Liderança Nociva: Parte II <i>Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., e</i> <i>Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva)</i>	80	Jan-Fev
Doutrina e Adestramento		
Discutindo Grande Estratégia <i>Capitão-de-Fragata (Reserva) John T. Kuehn</i>	22	Jan-Fev
Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes, A <i>Keith Leavitt, Ph.D., e</i> <i>Major Walter J. Sowden</i>	27	Jan-Fev
Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	61	Mai-Jun
Identificando o Centro de Gravidade no Assessoramento aos Afegãos <i>Major David H. Park</i>	56	Mar-Abr
Liderança Nociva: Parte II <i>Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., e</i> <i>Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva)</i>	80	Jan-Fev
Lutando para Entender: Em Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão <i>Tenente-Coronel Pat Proctor</i>	63	Jul-Ago

Neurociência para Comandantes Combatentes: A Liderança no Campo de Batalha Moderno sob uma Abordagem Baseada no Cérebro <i>Major Andrew Steadman, e Tenente-Coronel Aviador Paul R. Birch</i>	74	Jul-Ago
Engajamento		
Clausewitz e os Estudiosos da “Nova Guerra” <i>Bart Schuurman</i>	47	Set-Out
Forças Mecanizadas na Guerra Irregular <i>Major Irvin Oliver</i>	2	Jul-Ago
Lutando para Entender: Em Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão <i>Tenente-Coronel Pat Proctor</i>	63	Jul-Ago
Entendimento Cultural		
Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos <i>Major Eero Kinnunen, e Tenente-Coronel Lester W. Grau (Reserva)</i>	47	Jul-Ago
Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	61	Mai-Jun
Planejamento Integrado: Processo Operacional, Design e Processo Decisório Militar <i>Major Blair S. Williams</i>	52	Mai-Jun
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D. Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Estratégia		
Credibilidade dos EUA: O Teste Que Está Por Vir <i>Amitai Etzioni</i>	31	Mai-Jun
Desafio da Transformação, O <i>Major Alessandro Visacro</i>	46	Mar-Abr
Design da Vitória na Europa, O <i>Coronel John J. Marr</i>	68	Set-Out
Discutindo Grande Estratégia <i>Capitão-de-Fragata (Reserva) John T. Kuehn,</i>	22	Jan-Fev
Influência como Medida de Eficácia <i>Major Andrew J. Knight</i>	42	Mai-Jun
Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho CMG (FN) Romilton Mello Cel QMB Luis Duizit Brito, e Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior</i>	38	Jul-Ago
Éticas de Guerra		
Como Controlar os Acidentes Capitais do Terreno Humano: Identificação de Oportunidades Culturais para a Insurgência <i>Major Mark J. Broekhuizen</i>	24	Mar-Abr
Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes, A <i>Keith Leavitt, Ph.D., e Major Walter J. Sowden</i>	27	Jan-Fev
Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional, A <i>Martin L. Cook</i>	46	Jan-Fev

Exército Dos EUA

Abordagem do Exército dos EUA para Assistência a Forças de Segurança <i>General Edward P. Donnelly, Coronel Mike Redmond, e Major Bill Torrey</i>	2	Mar-Abr
Clausewitz e os Estudiosos da “Nova Guerra” <i>Bart Schuurman</i>	47	Set-Out
Discutindo Grande Estratégia <i>Capitão-de-Fragata John T. Kuehn, (Reserva)</i>	22	Jan-Fev
Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes, A <i>Keith Leavitt, Ph.D. Major Walter J. Sowden</i>	27	Jan-Fev
Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	61	Mai-Jun
Influência como Medida de Eficácia <i>Major Andrew J. Knight</i>	42	Mai-Jun
Liderança Nociva: Parte II <i>Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., e Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva)</i>	80	Jan-Fev
México: Estado em Via de Fracassar ou Democracia Emergente? <i>Major Juan P. Nava</i>	72	Mai-Jun
Militares e a Política: Derrubando Alguns Mitos, Os <i>Coronel-Aviador Phillip S. Meilinger (Reserva)</i>	9	Set-Out
Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional, A <i>Martin L. Cook</i>	46	Jan-Fev
Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade <i>Capitão Kyle Greenberg</i>	11	Jan-Fev
Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev

Fenomenos Culturais

Credibilidade dos EUA: O Teste Que Está Por Vir <i>Amitai Etzioni</i>	31	Mai-Jun
Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais <i>Thomas D. Mayfield III</i>	29	Jul-Ago

Forças Armadas

Avaliando o Desenvolvimento Econômico em um Ambiente de Contrainsurgência <i>Tenente-Coronel Nancy E. Blacker, e Tenente-Coronel Charlie H. Kim</i>	9	Mar-Abr
Combatendo na Guerra de Informação e Perdendo a Credibilidades: O Que Podemos Fazer? <i>Tenente-Coronel Rumi Nielson-Green</i>	76	Set-Out
Como Controlar os Acidentes Capitais do Terreno Humano: Identificação de Oportunidades Culturais para a Insurgência <i>Major Mark J. Broekhuizen</i>	24	Mar-Abr
Desafio de Liderar no Ambiente Interagências <i>William J. Davis Jr.</i>	8	Jan-Fev
Influência como Medida de Eficácia <i>Major Andrew J. Knight</i>	42	Mai-Jun

Liderança Nociva: Parte II <i>Coronel (Reserva) George E. Reed, Ph.D., e Tenente-Coronel (Reserva) Richard A. Olsen</i>	80	Jan-Fev
Reintegrar e Reconciliar no Afeganistão: É Hora de Pôr Fim ao Conflito <i>Tenente-Coronel Mark E. Johnson</i>	31	Mar-Abr
Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade <i>Capitão Kyle Greenberg</i>	11	Jan-Fev
Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais <i>Thomas D. Mayfield III</i>	29	Jul-Ago
Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev
Guerra Global Contra O Terrorismo		
Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	61	Mai-Jun
Guerra Moderna		
Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos? <i>Coronel Craig A. Collier</i>	2	Jan-Fev
Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev
História		
Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo <i>Capitão Jonathan Pan</i>	22	Jul-Ago
Insurgência		
Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos? <i>Coronel Craig A. Collier</i>	2	Jan-Fev
Lidando com Absolutos: a Religião, o Ambiente Operacional e a Arte do Design <i>Tenente-Coronel Prisco R. Hernández (Reserva)</i>	37	Mar-Abr
Inteligência		
Deuses da Cidade e Divindades da Aldeia: O Viés Urbano nas Operações de Contrainsurgência <i>Eric Jardine</i>	19	Set-Out
Operações de Informações: De Boas a Ótimas <i>General (BG) Ralph O. Baker</i>	29	Set-Out
Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev
Iraque		
Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos? <i>Coronel Craig A. Collier</i>	2	Jan-Fev
“Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes <i>General de Brigada Richard C. Nash, e Capitão Eric P. Magistad</i>	70	Jan-Fev
Liderança		
Caminho para a Reconciliação, O <i>Capitão Matthew Q. Rodano</i>	59	Nov-Dez
Liderança Engajada: Vinculando a Ética Profissional ao Comportamento no Campo de Batalha <i>Coronel George N. Appenzeller</i>	18	Nov-Dez
Liderança Transformadora: a Visão de William DePuy para o Exército <i>Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson</i>	39	Nov-Dez

Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo <i>Capitão Jonathan Pan</i>	22	Jul-Ago
Mídia		
Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica, O <i>Coronel Steven A. Boylan (Reserva)</i>	48	Nov-Dez
Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais <i>Thomas D. Mayfield III</i>	29	Jul-Ago
Oficialato		
Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional, A <i>Martin L. Cook</i>	46	Jan-Fev
Operações		
Guia Prático para o Design: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo <i>Tenente-Coronel Celestino Perez Jr.</i>	61	Mai-Jun
Primeira Revisão do Manual de Campanha 3-0: Como o Exército Combate Hoje, A <i>General-de-Divisão Robert L. Caslen Jr.</i>	12	Jul-Ago
Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo <i>Capitão Jonathan Pan</i>	22	Jul-Ago
Operações Civil-Militares		
Teoria, Estratégia e Práxis Militares <i>Jacob W. Kipp, Ph.D.</i> <i>Tenente-Coronel Lester W. Grau</i>	82	Mai-Jun
Operações de Informação e Inteligência		
Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia, em 2008 <i>Capitão Paulo Shakarian</i>	67	Nov-Dez
Caminho para a Reconciliação, O <i>Capitão Matthew Q. Rodano</i>	59	Nov-Dez
Influência como Medida de Eficácia <i>Major Andrew J. Knight</i>	42	Mai-Jun
Operações de Guerra Conjunta		
Lidando com Absolutos: a Religião, o Ambiente Operacional e a Arte do Design <i>Tenente-Coronel Prisco R. Hernández (Reserva)</i>	37	Mar-Abr
Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos, A <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i> <i>CMG (FN) Romilton Mello</i> <i>Cel QMB Luis Duizit Brito, e</i> <i>Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior</i>	38	Jul-Ago
Operações Especiais		
Desafio de Liderar no Ambiente Interagências <i>William J. Davis Jr.</i>	8	Jan-Fev
Operações Humanitárias		
Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti, A <i>General de Brigada Ajax Porto Pinheiro</i>	31	Jan-Fev
Profissão Militar		
Abordagem do Exército dos EUA para Assistência a Forças de Segurança <i>General Edward P. Donnelly,</i> <i>Coronel Mike Redmond, e</i> <i>Major Bill Torrey</i>	2	Mar-Abr

Operações de Informações: De Boas a Ótimas <i>General (BG) Ralph O. Baker</i>	29	Set-Out
--	----	---------

Referências

Lutando para Entender: Em Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão <i>Tenente-Coronel Pat Proctor</i>	63	Jul-Ago
---	----	---------

Primeira Revisão do Manual de Campanha 3-0: Como o Exército Combate Hoje, A <i>General de Divisão Robert L. Caslen Jr.</i>	12	Jul-Ago
---	----	---------

Segurança

Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça, A <i>E. Margaret Phillips</i>	38	Jan-Fev
--	----	---------

Técnica

Desafio da Transformação, O <i>Major Alessandro Visacro</i>	46	Mar-Abr
--	----	---------

Respostas a Desastres no Exterior: Observações da Força-Tarefa Conjunta-Haiti <i>General de Divisão P.K. (Ken) Keen, Tenente-Coronel Matthew G. Elledge, Tenente-Coronel Charles W. Nolan, e Tenente-Coronel Jennifer L. Kimmey</i>	66	Mar-Abr
--	----	---------

Coronel Jorge Gatica Bórquez



Coronel Jorge Gatica

O CORONEL JORGE GATICA Bórquez formou-se pela Escola Militar do Exército do Chile em 01 Jan 82, tendo sido promovido a segundo-tenente da Arma de Cavalaria Blindada na mesma data.

Possui especialização em Inteligência (cursos Básico e Avançado) e os cursos de

Professor Militar da Escola de Inteligência e de Professor Militar da Academia, nas disciplinas de Inteligência e de Geografia e Geopolítica.

Como oficial subalterno, comandou diversas frações e subunidades blindadas. Posteriormente, foi Comandante da Companhia de Inteligência N° 9, em Santiago.

Como oficial de Estado-Maior, foi Comandante de Grupo na Escola de Cavalaria Blindada; Subcomandante do Regimento Reforçado N° 6 “Matucana”, na cidade de Arica; Comandante do Regimento Logístico N° 6 “Pisagua”, na mesma cidade; Observador Militar na Missão das Nações Unidas na Índia-Paquistão (UNMOGIP); Chefe das Seções de Inteligência do Comando de Institutos Militares e da 6ª Divisão de Exército; e professor na Academia de Guerra do Exército do Chile.

É bacharel e mestre em Ciências Militares pela Academia de Guerra do Exército do Chile; e mestre em Ciência Política pela Pontifícia Universidade Católica do Chile.

Na qualidade de Oficial de Ligação do Exército do Chile junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos Estados Unidos da América, integra um grupo constituído por oficiais estrangeiros dos Exércitos da Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, Coreia do Sul, Espanha, França, Grã-Bretanha, Holanda, Japão e Itália, para compartilhar experiências, pesquisar e promover iniciativas conjuntas de seus respectivos exércitos com o exército anfitrião.

Adicionalmente, o Oficial de Ligação chileno atua como assessor da edição hispano-americana da *Military Review*.

A equipe da *Military Review*, juntamente com os demais integrantes do Centro de Armas Combinadas e com a comunidade do Forte Leavenworth, formula os votos de boas-vindas ao Coronel Gatica e sua família.