



Baixe um leitor de QR code em seu celular e fotografe o código para acessar nosso site.

MAIO-JUNHO 2013

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

MAIO-JUNHO 2013

EDIÇÃO BRASILEIRA

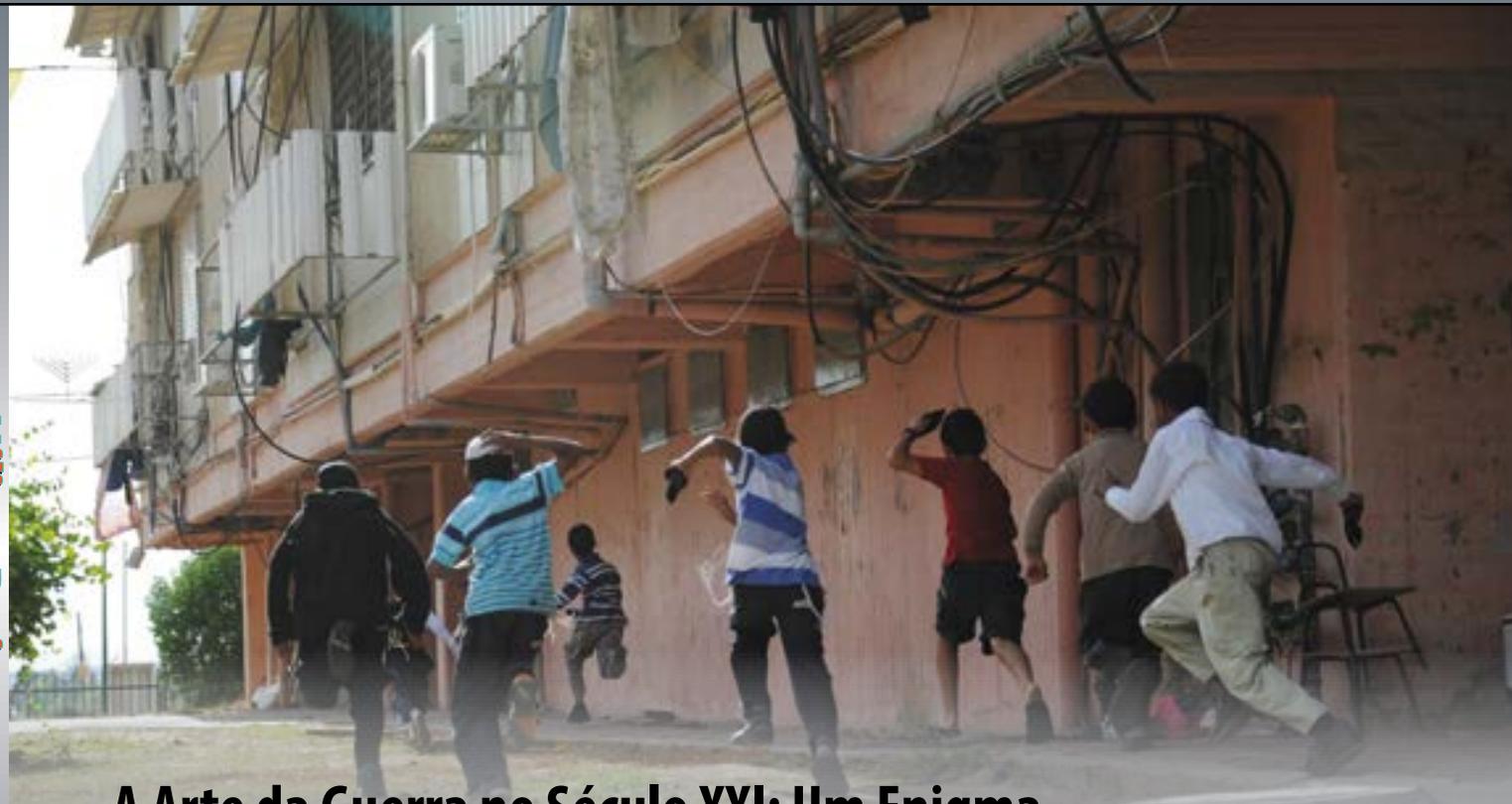
<http://militaryreview.army.mil>



Fonte: Extraída do livro *Episódios Militares - Estado-Maior do Exército (EME)*.

Reprodução da tela do Cel (R1) Pedro Paulo Cantalice Estigarríbia representando o 1º Esquadrão de Reconhecimento, "Esquadrão Pitaluga", em deslocamento em um centro urbano durante a Segunda Guerra Mundial.

Military Review



A Arte da Guerra no Século XXI: Um Enigma p. 2
General de Exército Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre p. 8
Coronel Hertz Pires do Nascimento, Exército Brasileiro

Um Reexame do Engajamento Persistente e da Colaboração Interagências p. 58
Major Charles Malcom Williams, Exército dos EUA

O Grande Debate sobre os VANT p. 79
Amitai Etzioni

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

EDIÇÃO BRASILEIRA





Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

General David G. Perkins

Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)

Cel John J. Smith

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Ten Cel James Lowe

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

Ten Cel Claudio Antonio Mendoza Oyarce

Oficial de Ligação do Exército Chileno
junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição
Hispano-Americana

Cel Hertz Pires do Nascimento

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro
junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição
Brasileira



2 A Arte da Guerra no Século XXI: Um Enigma

General de Exército Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

Este artigo se propõe a: constatar o novo paradigma na guerra entre Israel e Hamas, de 14 a 21 de novembro de 2012; constatar, também, aquele paradigma no conflito armado entre franco-africanos e rebeldes no Mali, iniciado em janeiro de 2013; refletir sobre o futuro dos conflitos armados; e propor que a guerra no meio do povo, sendo realidade, não é única e, portanto, não exclui a exigência de preparação de Forças Armadas para enfrentar quaisquer desafios contemporâneos e futuros.



8 A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre

Coronel Hertz Pires do Nascimento, Exército Brasileiro

O Estado-Maior do Exército (EME) apresentou, no início do ano de 2013, o novo conceito operacional para o emprego da Força Terrestre Brasileira: *Operações no Amplo Espectro*. Tal iniciativa não só busca acompanhar a evolução dos conflitos no século XXI, mas também propõe adaptações importantes em definições consagradas na literatura doutrinária mundial, por entender, acertadamente, que possuímos uma realidade própria na interpretação do termo Defesa Nacional.



18 A Armadilha da Complexidade

Capitão-Tenente Michael J. Gallagher, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA; Joshua A. Geltzer; e Sebastian L. v. Gorka

Questionamos se o mundo foi, alguma vez, realmente tão simples quanto sugerem os atuais partidários da complexidade, mostrando, assim, que a noção de seu ineditismo na época atual é descritivamente falsa. Esperamos enfatizar, ao longo do artigo, que a presente obsessão com a complexidade resulta em uma perigosa negação da necessidade de elaborar estratégias.



28 A Morte que Vem de Cima: Os VANT e a Perda de Corações e Mentes

Jeffrey A. Sluka

Hoje em dia, o emprego dos VANT vem sendo alardeado como o "futuro da guerra", como a "única coisa boa a resultar da guerra contra o terrorismo" e como uma arma eficaz e precisa de contraterrorismo e contrainsurgência. Entretanto, a noção de que os VANT custam menos em vidas e recursos e a visão otimista de que virão, um dia, a retirar, completamente, os soldados de situações perigosas estão começando a parecer propostas duvidosas.



36 A Contribuição de Cada Militar: Como Comunicar o que Realmente Significa Ser um Soldado

Coronel (Reserva) Lawrence J. Morris, Exército dos EUA

O Exército precisa esclarecer à classe política e à mídia nacional o que significa ser um integrante da Profissão das Armas. Cabe ao Exército informar ao povo estadunidense, que o emprega e o financia, a respeito de uma instituição e instrumento de poder com o qual poucos têm experiência direta.



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1310606



47 A Liderança Baseada no Empirismo: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança

Major Sean P. McDonald, Exército dos EUA

O Manual de Campanha 6-22 fornece um modelo valioso e abrangente para entender a liderança e as competências necessárias para um comandante obter êxito no Exército. No entanto, uma análise da literatura empírica relevante sugere que o modelo precisa mudar para melhor refletir os fatores necessários para o desenvolvimento de uma liderança mais efetiva.



58 Um Reexame do Engajamento Persistente e da Colaboração Interagências

Major Charles Malcom Williams, Exército dos EUA

A Força conjunta não compreendeu, por vezes, a importância da causalidade política na geração da instabilidade, tendo adotado soluções operacionais e táticas inadequadas para criar estabilidade em situações pré-conflito e pós-conflito. Nossa estratégia contra a instabilidade prescreve, de modo geral, um engajamento persistente e uma abordagem indireta.



68 A Dinâmica das Equipes Interagências

General de Brigada (Reserva) Raymond D. Barrett, Exército dos EUA

Indivíduos, entidades privadas e órgãos governamentais sempre buscaram formar equipes para apoiar seus interesses e atingir fins que não estariam ao seu alcance de outro modo. Isso não mudará no futuro. Ao entenderem as forças dinâmicas que unem e destroem essas equipes, os chefes estarão mais bem preparados para geri-las e cumprir suas responsabilidades.



79 O Grande Debate sobre os VANT

Amitai Etzioni

Como no caso de outros novos armamentos e métodos, a utilização cada vez maior dos VANT deu início a um considerável debate sobre a fundamentação moral e jurídica desse emprego. Este artigo examina tal debate.

Foto da capa: Em 14 Nov 12, as Forças de Defesa de Israel deram início à Operação "Pilar de Defesa", uma ampla campanha contra locais e agentes do terrorismo na Faixa de Gaza. Nos dias anteriores, o Hamas havia disparado centenas de foguetes contra comunidades israelenses, ameaçando a vida de milhões de civis. Na foto, crianças da cidade de Kiryat Malachi correm rumo a um abrigo, enquanto soa a sirene de alarme.
Forças de Defesa de Israel

A Arte da Guerra no Século XXI: Um Enigma

General de Exército Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

A TELEVISÃO SEM CONTROLE remoto, a máquina de escrever elétrica, o projetor de transparências, o toca-fitas, o disquete e outros avanços tecnológicos do século XX estão nos museus e passaram à história, assim como o Muro de Berlim, a Iugoslávia, a União Soviética, o Pacto de Varsóvia, a Guerra Fria e as moedas nacionais dos países da zona do euro. No entanto, nesse mundo em vertiginosa transformação, as Forças Armadas continuam solidamente presentes e tão relevantes como sempre. Protagonistas da história de todos os séculos, elas permanecem sustentáculos dos Estados soberanos como instituições permanentes, regulares, baseadas na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do respectivo chefe de Estado.

No século XXI, o poder militar tem sido empregado pelos Estados-nação em cenários tão complexos que planejador algum ousou imaginar. A onipresença da mídia e a sofisticação tecnológica crescente, o inimigo imerso na população e as ideologias, o terrorismo e a criminalidade organizada, o extremismo religioso e restrições de toda ordem — políticas, econômicas, culturais e legais — a presença de múltiplas agências estatais e de organizações não governamentais, a internet e as redes sociais, os tribunais internacionais e o peso da opinião pública constituem sintética demonstração da magnitude dos desafios presentes no campo de batalha no qual os líderes militares têm o dever de empregar o braço forte e a mão amiga para



Prédio atingido por um foguete do Hamas, na cidade de Kiryat Malachi, em Israel. Três moradores foram mortos, e vários outros ficaram gravemente feridos, incluindo uma criança de um ano e meio.

cumprir a missão, isto é, vencer. A vitória é a única alternativa admitida quando se combate em defesa da pátria, da garantia da lei e da ordem, da manutenção da paz, da ajuda humanitária e do apoio à defesa civil.

O General Rupert Smith, ao ponderar sobre o mundo em que vivemos e as Forças Armadas, presenteou-nos com *A Utilidade da Força, A Arte da Guerra no Mundo Moderno*. Sua obra já está consagrada como um clássico do pensamento militar que tem provocado reflexões, estudos e debates. O General (Gen) Smith afirma que:

Confronto, conflito e combate, indubitavelmente existem no mundo inteiro [...] Entretanto, a guerra entendida como batalha em um campo entre homens e máquinas [...] a guerra como um evento decisivo para

O General de Exército Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval. Comandou: como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda,

a ECEME; como Gen Div, a 4ª Região Militar e 4ª Divisão de Exército. Como Gen Ex, foi chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até maio de 2009, quando foi transferido para a reserva. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de garantia da lei e da ordem, sendo as duas últimas como comandante.

a disputa de controvérsias internacionais, a guerra industrial não existe mais. Estamos engajados constantemente [...] na guerra no meio do povo”¹.

Em outras palavras, o Gen Smith incluiu a guerra industrial entre Estados-nação no acervo dos museus militares, mas não se limitou a tal; ofereceu-nos, como paradigma do século, a guerra no meio do povo².

Este artigo se propõe a: constatar o novo paradigma na guerra entre Israel e Hamas, de 14 a 21 de novembro de 2012; constatar, também, aquele paradigma no conflito armado entre franco-africanos e rebeldes no Mali, iniciado em janeiro de 2013; refletir sobre o futuro dos conflitos armados; e propor que a guerra no meio do povo, sendo realidade, não é única e, portanto, não exclui a exigência de preparação de Forças Armadas para enfrentar quaisquer desafios contemporâneos e futuros.

Israel X Hamas: Guerra no Meio do Povo

Desde a independência, em 14 de maio de 1948, Israel tem enfrentado sucessivas crises, conflitos armados e guerras com seus vizinhos, até mesmo porque nunca se efetivou a criação do Estado Palestino, igualmente deliberada pela ONU, em 1947. O emprego mais recente das Forças de Defesa de Israel (IDF, na sigla em inglês) ocorreu em novembro de 2012. Nesse confronto, as características apontadas pelo Gen Smith³ para identificar o paradigma da guerra no meio do povo podem ser claramente observadas.

O Hamas, a maior e mais influente organização fundamentalista palestina⁴, prega abertamente a completa destruição do Estado de Israel⁵. A organização é considerada terrorista pelo Canadá, Israel, Japão, Estados Unidos e União Europeia, enquanto Reino Unido e Austrália consideram terrorista somente o seu braço armado⁶. O Hamas, em 2006, venceu democraticamente as eleições nos

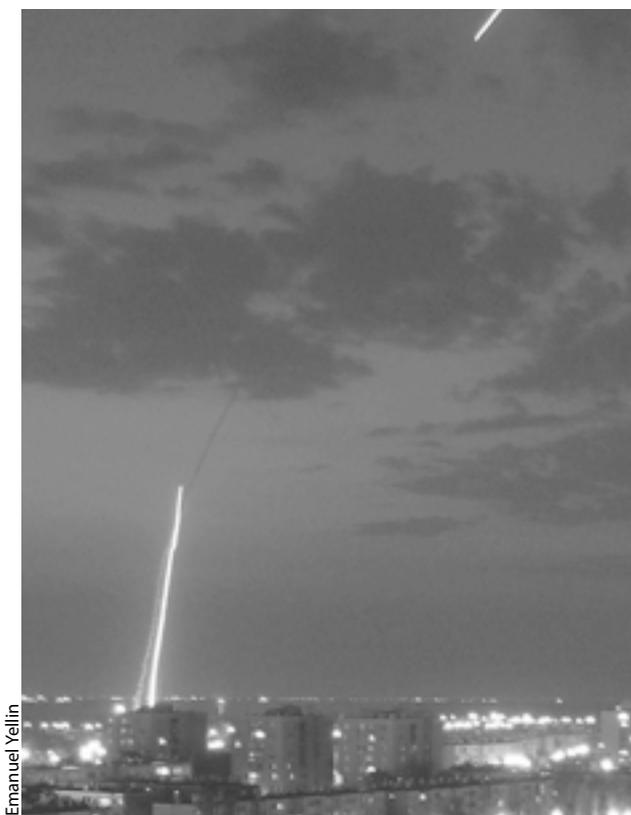


Forças de Defesa de Israel

Em 14 Nov 12, as Forças de Defesa de Israel deram início à Operação “Pilar de Defesa”, uma ampla campanha contra bases e agentes do terrorismo na Faixa de Gaza. Nos dias anteriores, o Hamas havia disparado centenas de foguetes contra comunidades israelenses, ameaçando a vida de milhões de civis. Na foto, crianças da cidade de Kiryat Malachi correm rumo a um abrigo, enquanto soa a sirene de alarme.

territórios palestinos, pelo que assumiu o controle da Faixa de Gaza, da qual os israelenses haviam se retirado unilateralmente em 2005. De imediato, emergiram duas consequências: o enfraquecimento do poder político da Autoridade Nacional Palestina (ANP) e o aumento da ameaça a Israel, cujo direito de existir não é reconhecido pelo Hamas.

Com liberdade de ação, o Hamas construiu uma rede de túneis de Gaza ao Sinai, no Egito, essencial ao contrabando de foguetes *Fajr-5*, de fabricação iraniana. Os foguetes foram enviados do Irã para o Sudão por via marítima, com aprovação do governo local. A seguir, atravessaram o Egito através do Saara até a península de Sinai, onde foram desmontados. Pelos túneis, os *Fajr-5* chegaram a Gaza, acompanhados desde a origem por militantes do Hamas e técnicos iranianos com passaportes falsos. Esses foguetes, com alcance de 75 km, juntaram-se aos *Grad* e *Grad* versão 2 (com alcance de 20 e 48 km, respectivamente), *Qassam* (17,7 km) e aos morteiros pesados (9,7 km) para aumentar o poder de fogo do Hamas⁷.



Emanuel Yellin

O sistema "Domo de Ferro", de Israel, dispara durante a Operação "Pilar de Defesa".

A sobrevivência da nação, interesse vital de Israel, viu-se fortemente ameaçada. Em decorrência, de 14 a 21 de novembro, as IDF entraram em ação contra os terroristas do Hamas, dispersos no meio do povo palestino do qual, por sua vez, são integrantes. Durante as operações militares, sobressaíram as seguintes características do novo paradigma da guerra:

- As Forças Armadas de Israel, organizadas segundo o paradigma da guerra industrial, confrontaram-se com um inimigo não estatal, o Hamas.

- O conflito armado teve duração reduzida: desde 14 de novembro, quando da eliminação do comandante militar inimigo, Ahmed al-Jabari, até 21 de novembro, data em que entrou em vigor o cessar-fogo.

- A guerra foi travada no meio das populações civis israelense e palestina, obrigando as IDF a identificar, com a máxima precisão possível, os membros do Hamas, antes de transformá-los em alvos. Os terroristas, por seu turno, não tinham obrigação alguma ao selecionar os alvos de seus foguetes que chegaram, pela primeira vez, a Tel Aviv, centro financeiro de Israel.

- Os objetivos estabelecidos e conquistados pelas IDF consistiram na destruição/neutralização da rede de túneis e dos foguetes do Hamas, além da eliminação de líderes e integrantes do braço militar da organização. Esses objetivos, como se vê, foram diferentes do que teriam sido os de uma guerra industrial entre Estados.

- A mídia desempenhou papel central e ampliou as dimensões da guerra no meio do povo, em particular dos palestinos. Onipresentes, televisão e emissoras de rádio, correspondentes internacionais, jornais, revistas e internet transmitiram instantaneamente aos lares do mundo inteiro as imagens e sua própria interpretação dos bombardeios recíprocos. As redes sociais exerceram papel especial e foram exploradas, tanto pelas IDF quanto pelos terroristas, para nos convencer da legitimidade de suas ações e exibir e explorar os danos colaterais infligidos à população civil pelo adversário⁸.

- O Exército Israelense mobilizou reservistas, desdobrou unidades blindadas em face da Faixa de Gaza



Voices of America

Representantes do grupo Ansar Dine e do Movimento Nacional pela Libertação de Azawad em Ouagadougou, com o Presidente Compaoré, de Burkina Fasso, principal mediador no conflito malinês, 16 Nov 12.

e ameaçou o território palestino com possível invasão terrestre. Como tal operação não se concretizou, os efeitos obtidos traduziram-se por demonstração de força e dissuasão. É possível afirmar que influentes atores internacionais foram fortemente pressionados a mediar um cessar-fogo. Paralelamente, Israel enviou firme mensagem ao mundo quanto ao seu direito de legítima defesa, ainda que a custo elevado. Ficou caracterizado que “em cada ocasião, novos empregos são encontrados para velhas armas”⁹.

Constatou-se, pois, que as IDF foram empregadas no que se poderia chamar de caso clássico de guerra no meio do povo.

Conflito no Mali: Guerra no Meio do Povo

O Mali conquistou sua independência da França em 1960¹⁰. Em março de 2012, uma rebelião separatista da etnia tuaregue culminou com a deposição do presidente eleito e posterior assunção de um presidente transitório¹¹. Os tuaregues chegaram a dominar parte do norte do país, mas foram expulsos por grupos islâmicos radicais ligados à Al-Qaeda, que impuseram o rígido código da Sharia àquela região. O grupo Ansar Dine (Defensores da Fé) esteve, desde então, por trás de execuções públicas e amputações, o que fez crescer o número de refugiados. Em novembro, a União Africana pediu à Organização das Nações Unidas (ONU) que endossasse ações militares para libertar o norte do Mali, finalmente aprovadas pelo Conselho de Segurança, em 20 de dezembro¹².

A situação agravava-se dia a dia, a força da ONU não fora constituída e sequer tinha data para entrar em ação. A conquista da cidade de Konna por rebeldes islâmicos, em janeiro de 2013, levou o presidente transitório Dioncounda Traoré a solicitar apoio militar à antiga metrópole¹³. O presidente Hollande concordou e, assim, o Exército e a Força Aérea da França, preparados segundo o paradigma da guerra industrial, foram empregados na Operação Serval, com os objetivos de combater os jihadistas, evitar a criação de um Estado terrorista no norte malinês¹⁴, além de proteger cerca de seis mil franceses residentes no país¹⁵.

Os exércitos da França e do Mali operaram aliados desde os primeiros momentos. Sucessivamente chegaram tropas do Togo, Nigéria, Chade, Burkina Fasso¹⁶, Niger, Senegal, Benin e Gana. Essas forças africanas constituíram a Missão Internacional de Apoio ao Mali (MISMA)¹⁷.

Vitórias das forças franco-africanas sucederam-se: a reconquista de Diabali e Duentza (21 de janeiro¹⁸); de Gao (26 de janeiro¹⁹); de Timbuktu (28 de janeiro²⁰); e de Kidal (5 de fevereiro²¹). Em 3 de fevereiro, foi preso Mohammed Mousa Ag Mohammed, alto dirigente do grupo radical islâmico Ansar Al Din²². Em 23 de março, a França confirmou a morte de Abu Zeid, líder da Al Qaeda no Magrebe Islâmico (AQIM, na sigla em inglês)²³. Contudo, esses êxitos ainda não foram definitivos, uma vez que ações assimétricas rebeldes persistiam.

Em 31 de março, o Papa Francisco concedeu a bênção *Urbi et Orbi* e, em sua mensagem, lançou apelo pela paz: “[...] Paz para a África, cenário ainda de sangrentos conflitos: no Mali, para que reencontre unidade e estabilidade [...]”²⁴. A ONU já anunciara intenção de transformar as forças africanas em força de paz e a França planeja retirar suas forças em abril. No início desse mês, a União Europeia iniciou o treinamento de militares malineses com o propósito de aprimorá-los para garantir a defesa de sua própria pátria²⁵.

As operações franco-africanas evidenciaram, plenamente, características do paradigma da guerra no meio do povo:



Combatentes tuaregues avançam rumo ao sul, para Mopti, Mali, 26 Jan 12.

- Forças Armadas da França e dos países da MISMA, preparadas segundo o paradigma da guerra industrial, estão combatendo: a AQIM; o Movimento pela Unidade e Jihad na África Ocidental²⁶; o Ansar Dine ou Ansar Al Din; e o Movimento Nacional pela Libertação de Azawad (milicianos separatistas tuaregues)²⁷. O inimigo é não estatal, irregular, desprovido de uniformes, terrorista radical, não está sujeito à lei internacional e a regras de engajamento.

- O combate está sendo travado no meio do povo malinês, o que torna muito difícil a identificação do inimigo e facilita suas ações assimétricas como, por exemplo, atentados com homens-bomba²⁸. Estas ações de jihadistas suicidas têm se sucedido até abril de 2013.

- A Força Aérea francesa está empregando aeronaves *Mirage 2000D*²⁹ e *Rafale*³⁰, enquanto o Exército Francês tem operado com carros de combate *AMX 10 RC*, viaturas blindadas de combate de infantaria, precursores blindados *Renault* e outras viaturas blindadas³¹. Estes exemplos demonstram que o Gen Smith tem razão ao afirmar que “em cada ocasião, novos empregos são encontrados para velhas armas”³².

- Combater jihadistas, evitar a criação de um Estado terrorista, proteger cidadãos franceses e população malinesa, garantir a integridade e a estabilidade do Mali são objetivos declarados e deduzidos da Operação Serval. Observa-se com nitidez o quão se afastam do que seriam os objetivos de uma guerra industrial entre Estados.

- A França e o Mali iniciaram as operações conjuntas em 11 de janeiro e em abril ainda combatiam

aliados às tropas da MISMA, notadamente nas montanhas do nordeste do país. Não é possível, pois, afirmar que se trata de conflito de duração reduzida³³.

Serval, felino da savana subsaariana, emprestou seu nome à operação franco-africana no Mali, mais recente exemplo contemporâneo de guerra no meio do povo.

Século XXI: Desafio ao Planejador Militar

Paradigma significa padrão, modelo. Para o planejador militar, definir-se por um paradigma corresponde a: desenvolver doutrina de emprego; prover a força de equipamentos, armamentos, viaturas, munições e toda a sorte de material bélico coerente com a decisão adotada; capacitar recursos humanos para liderar a batalha e o combate segundo o modelo escolhido; preparar planos estratégicos, operacionais e táticos que assegurem, em cada hipótese considerada, a vitória segundo o paradigma selecionado. Um desafio e tanto, sem esquecer que tudo está subordinado ao nível político nacional.

Os exemplos recentes das Forças Armadas de Israel, da França e de seus aliados no Mali seriam

suficientes, mas a Coreia do Norte me faz refletir sobre o paradigma a ser adotado pela Coreia do Sul, Estados Unidos da América (EUA) e aliados. Seguramente, não será o da guerra no meio do povo.

Ao aplicar o paradigma defendido pelo Gen Smith à América do Sul, lembro que a Bolívia tem como objetivo permanente a reconquista de sua saída para o mar, cuja solução militar implicaria guerra contra o Chile, além de envolver o Peru. Para tal desiderato, o paradigma da guerra no meio do povo parece-me descartado.

Eis por que o Exército dos EUA mostra-se prudente ao reconhecer simultaneamente que “os futuros conflitos serão, provavelmente, travados no meio do povo”³⁴ e “As forças do Exército operam em todo o espectro do conflito”³⁵. O Exército

Brasileiro está seguindo o mesmo caminho: “Operações no amplo espectro: novo paradigma no espaço de batalha”³⁶, eis o título de recente artigo assinado pelo Chefe do Centro de Doutrina do Exército e 3º Subchefe do Estado-Maior do Exército.

Ao planejador militar cabe a responsabilidade inalienável de preparar o caminho para que os líderes conduzam suas tropas à vitória, única alternativa válida no choque de vontades entre o Estado nacional e seu inimigo, estatal ou não. A flexibilidade e o futuro impõem o preparo de Forças Armadas para triunfar em qualquer hipótese de emprego, provável, mas não exclusivamente, no meio do povo.

Aí está o enigma da arte da guerra no século XXI. Cabe ao planejador militar desvendá-lo. **MR**

REFERÊNCIAS

- SMITH, General Sir Anthony Rupert. *The Utility of Force* (New York: Alfred A. Knopf, 2007), p. 415. Tradução livre pelo autor.
- Ibid., p. 5.
- Ibid., p. 19 e p. 271.
- VISACRO, Major Alessandro. “Jihad e Contrainsurgência: Concepções Distintas da Guerra Psicológica”, *Military Review*, edição brasileira, janeiro-fevereiro 2010, p. 89.
- SMITH, General Sir Anthony Rupert, op. cit., p. 261.
- Disponível em: [www.http://pt.wikipedia.org/wiki/Hamas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hamas).
- O GLOBO*, segunda edição, RIO DE JANEIRO, RJ, p. 22, 19 nov. 2012.
- O GLOBO*. RIO DE JANEIRO, RJ, edições de 16 a 23 nov. 2012.
- SMITH, General Sir Anthony Rupert, op. cit., p. 19 e p. 271.
- Disponível em: <http://wikipedia.or/wiki/Mali>.
- Ibid.
- Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/mundo/2012/12/20>
- Disponível em: <http://pr.euronews.com/2013/01/11>
- Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/mundo/europa>
- Disponível em: <http://pr.euronews.com/2013/01/30>
- Disponível em: <http://www.voaportugues.com/contente/mali-burkina-troops/>
- Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/01/>
- Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2012/01/>
- Disponível em: <http://agenciabrsi.ebc.com.br/noticia/2013/02/25/>
- Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/mundo/>
- Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/mundo/>
- Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/mundo/>
- Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2013/03/23>
- Disponível em: <http://www.news.va/pt/news/papa-francisco-concede-bencao-urbi-et-orbi>
- Disponível em: <http://www.dw.de/uni>
- Dissidência da AQIM.
- Disponível em: <http://operamundi.uol.com.br/conteudo/reportagens/26661/>
- Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-02-08/> e <http://ne10.uol.com.br/canal/cotidiano/internacional/noticia/2013/03/31/>
- Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=>
- Disponível em: <http://www.youtube.com/>
- Disponível em: <http://www.alide.com.br/joomla/component/content/article/36-noticias/4437>
- SMITH, General Sir Anthony Rupert, op. cit., p. 19 e p. 271.
- O autor encerrou o artigo em 3 de abril de 2013.
- EUA, Quartel-General do Exército. FM 3-0, *Operações*, p. 1-5. WASHINGTON, DC, 27 fev. 2008. Em tradução livre.
- Ibid., p. 2-2. Em tradução livre.
- ARAÚJO, General de Divisão Mário Lúcio Alves de, in *DOCTRINA MILITAR TERRESTRE EM REVISTA*, ed. 001, p. 16. BRASÍLIA: janeiro a março de 2013.

A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre

Coronel Hertz Pires do Nascimento, Exército Brasileiro

Artigo publicado originalmente na *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, Abril a Junho/2013.

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrotas, do que formar fila com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

—Theodore Roosevelt

O ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (EME) apresentou, no início do ano de 2013, o novo conceito operacional para o emprego da Força Terrestre Brasileira: *Operações no Amplo Espectro*. Tal iniciativa não só busca acompanhar a evolução dos conflitos no século XXI, mas também propõe adaptações importantes em definições consagradas na literatura doutrinária mundial, por entender, acertadamente, que possuímos uma realidade própria na interpretação do termo Defesa Nacional.

A nova proposta constitui-se em mais um marco na evolução da organização, do preparo e do emprego de nossos meios de combate. Nesse sentido, visualizam-se três importantes momentos na Instituição ao longo dos últimos trinta anos: o primeiro, por ocasião da FT 90, com os reflexos iniciais já no ano de 1986, talvez um dos esforços de transformação de curto prazo de maior impacto na Força (criação dos

Grandes Comandos Militares, mecanização de diversas Unidades, aquisição e repotencialização de blindados, implantação da Aviação do Exército, ampliação das escolas militares, etc.); um segundo momento quando da adoção da Doutrina Delta¹, na metade da década de 90, rompendo com consagrados conceitos ainda decorrentes da Segunda Guerra Mundial; e o momento atual, ocasião em que o Estado-Maior do Exército (EME) conduz mais um ambicioso Processo de Transformação da Força, ao mesmo tempo que apresenta um novo conceito doutrinário para seu emprego, intitulado Operações no Amplo Espectro.

O presente artigo pretende ampliar o debate a respeito do tema, por meio da adição de ideias, lições aprendidas, dados coletados de edições da *Military Review*, citações e honestas opiniões pessoais, baseadas na vivência profissional e no que acompanho diariamente no desempenho da função de Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC) do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), no Forte Leavenworth/Kansas.

Operações no Amplo Espectro

“Convém organizar as Forças Armadas em torno de capacidades, não em torno de inimigos específicos. O Brasil não tem inimigos no presente. Para não tê-los no futuro, é preciso preservar a paz e preparar-se para a guerra”.

—Estratégia Nacional de Defesa

O Coronel de Cavalaria Hertz é o atual Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC) - Forte Leavenworth/Kansas, nos Estados Unidos da América. É Aspirante da turma de 1985 da AMAN. Sua

experiência profissional inclui o Comando do 7º RCMec, em Santana do Livramento/RS e a chefia da Seção de Assuntos Cívicos e Operações Psicológicas do BRABATT, na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti.

A designação “Operações no Amplo Espectro” enfatiza que os conflitos atuais envolvem não somente o combate entre oponentes armados. As operações constituem-se, também, na aplicação dos meios de combate, de forma simultânea ou sucessiva, combinando atitudes ofensiva, defensiva, de pacificação, de Garantia da Lei e da Ordem, de apoio às instituições governamentais e internacionais e de assistência humanitária, em ambiente interagências².

É interessante considerar que a maioria dos argumentos utilizados para justificar alterações na estrutura de uma Força ou em sua doutrina normalmente se ampara nas previsões sobre as ameaças futuras, em evoluções na natureza da guerra ou em consumado hiato tecnológico que ameace, pela obsolescência, seus equipamentos militares³. Em nosso caso, tal iniciativa ocorre em meio à consolidação de termos militares utilizados por exércitos com larga experiência expedicionária e paralelamente aos projetos de modernização da Força Terrestre desencadeados no decorrer de 2012.

Coerentemente, as adaptações propostas para a doutrina buscam atender às nossas realidades. O termo amplo espectro assegura nosso preparo para as ações ofensivas e defensivas, garantindo assim a necessária dissuasão no nosso contexto regional.

O novo conceito enquadra também as Operações de Pacificação, ou seja, nosso envolvimento em ações complexas, normalmente desenvolvidas em centros urbanos, tais como a Missão de Paz no Haiti e as ações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) já encerradas nos Complexos da Penha e do Alemão, na cidade do Rio de Janeiro. Essas operações colocam nosso soldado em contato direto com a população do ambiente operacional, na presença também de integrantes de organizações civis diversas,

de agências governamentais e da imprensa. Tal cenário exige dos comandantes táticos preparação técnico-profissional adequada, discernimento e *paciência* na busca de resultados, a fim de eficientemente interagir com (e muitas vezes integrar) os diversos interesses existentes em um mesmo ambiente operacional.

Cito a virtude *paciência*, com destaque, pois a velocidade das mudanças sociais e de infraestrutura tão ansiadas pela população, diante do novo contexto, não depende somente dos militares. No artigo “As condições para as Operações no Amplo Espectro”, o General Peter W. Chiarelli ressalta que “a presença do fuzil em cada esquina, embora visivelmente dissuasora, garante apenas a solução de uma parte do problema”⁴.

Enquanto as operações militares normalmente exigem a *unidade de comando*, o desafio para um comandante de uma Força de Pacificação será o de forjar a *unidade de esforços* entre as operações militares e as iniciativas a cargo de órgãos governamentais ou não governamentais (ONG). É importante entendermos que, sozinhos, não resolveremos os problemas decorrentes da ausência do Estado por décadas. Além disso, nós militares não temos, em nossos quadros, especialistas em todas as áreas de um governo.

É um erro querer resolver questões tradicionalmente direcionadas à área civil somente



Integrantes da Força de Pacificação dos Complexos do Alemão e da Penha proporcionam segurança em uma via durante a Operação Arcanjo, na cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: CCOMISEX

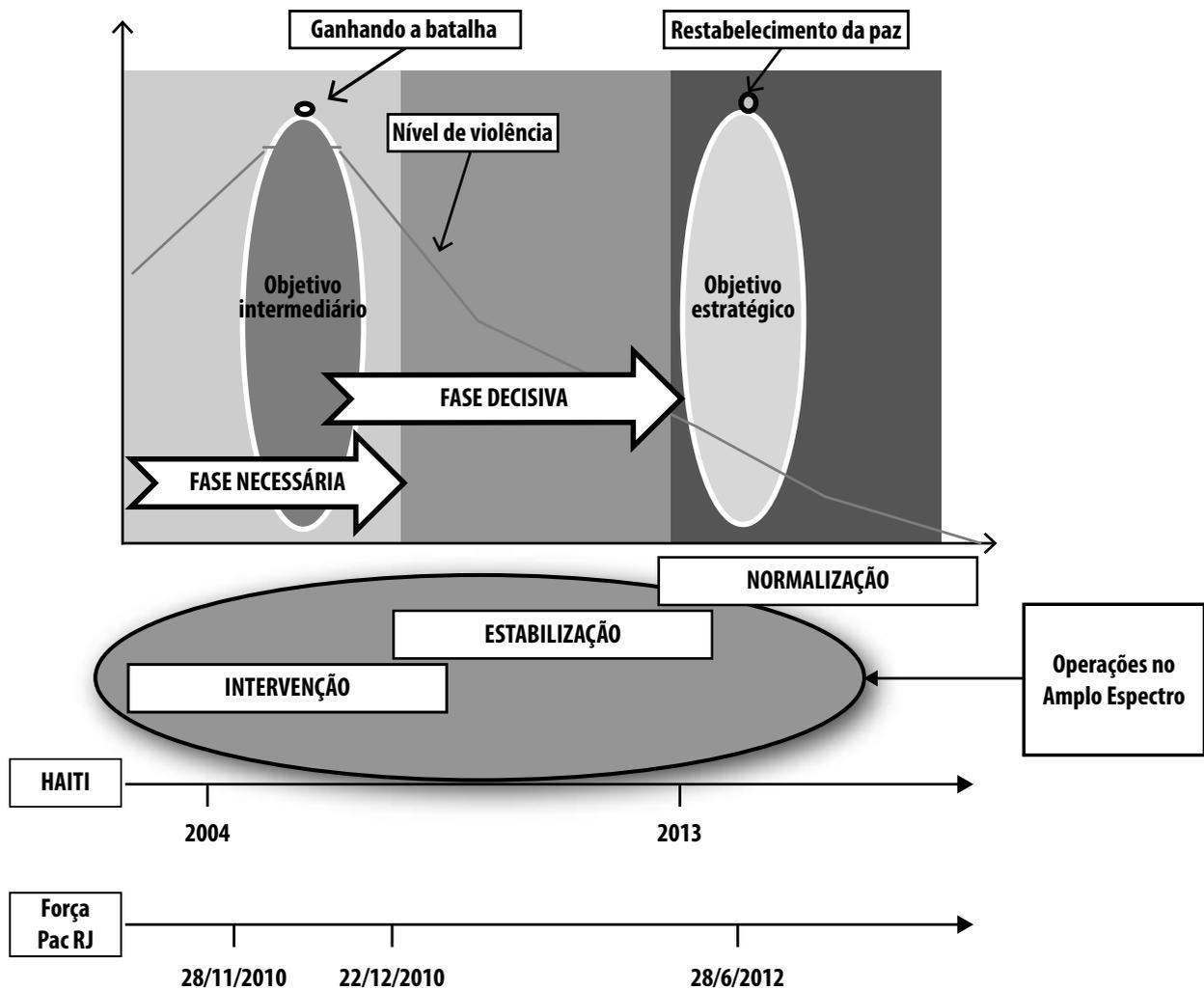


Figura 1 – As fases de um conflito⁵.

com nossos meios. Devemos apostar em nossa capacidade de coordenar, provocar iniciativas, levantar prioridades imediatas e estabelecer ligações. Cresce em importância, nessas tarefas, o papel das seções de Assuntos Cíveis. Acredito que o Centro Conjunto de Operações de Paz (CCOPAB) possa ampliar a preparação específica de oficiais e sargentos nessa área, pois já insere em suas atividades de instrução parcerias importantes com ONGs e agências diversas, bem como treina seus instruídos em um ambiente multilíngue.

As operações nos centros urbanos sugerem, ainda, que um erro tático cometido por um integrante da tropa normalmente tem repercussão

imediate no contexto estratégico do ambiente operacional e, principalmente, na opinião pública nacional⁶. O Tenente-Coronel C. A. Klinguelfus destaca o seguinte a respeito da atuação da Força de Pacificação na cidade do Rio de Janeiro, nos anos de 2010 e 2011:

Desde o início das operações se fez todo o possível para, em conjunto com o Poder Público, responder às necessidades dos moradores. Assim, foram reparados os prejuízos causados pelas operações militares e houve o acompanhamento das obras de infraestrutura e restauração dos serviços básicos, iniciativas mediadas pela Seção de Assuntos Cíveis — tudo com o propósito

de estender a visão positiva da Força de Pacificação. Mesmo com tais ações, mais cedo ou mais tarde, a presença constante das tropas do Exército nas ruas tende a produzir desgaste no relacionamento destas com os moradores locais, caso a retirada demore a ocorrer⁷.

O engajamento militar isolado não mais garante a vitória. Ele simplesmente estabelece as condições mínimas para o sucesso estratégico, o qual é moldado em uma fase de estabilização, a mais decisiva de um conflito. O gráfico apresentado na figura 1 mostra a nova face dos conflitos.

A título de comparação, a figura 1 enquadra o conflito no Haiti e a atuação da Força de Pacificação no Estado do Rio de Janeiro. Desconsiderando, logicamente, eventuais imprecisões quanto aos prazos do eixo horizontal⁸, bem como a falta de dados estatísticos detalhados para o perfeito traçado da linha do nível de violência no gráfico, observa-se que o conflito pode ser dividido em três fases, na seguinte sequência: intervenção, estabilização e normalização.

● A primeira, a de *intervenção*, é a fase considerada indispensável. É a fase da ascendência do poder militar sobre a diplomacia, geralmente o período do confronto armado de alta intensidade contra um oponente identificado. Os objetivos desta fase podem ser a vitória militar, o fim do

confronto entre grupos beligerantes ou a entrada com sucesso do poder militar no teatro de operações. Aqui se enquadra a maioria das ações de *emprego conjunto das Forças Singulares*.

● A segunda fase é considerada decisiva, pois nela a Força estabelece as condições para o sucesso estratégico, ou seja, o retorno da paz. Denominada fase de *estabilização*, ela é conduzida no terreno, no coração dos centros urbanos. É a fase mais demorada, na qual são priorizados os esforços de reconstrução, diante da segurança proporcionada por uma Força terrestre, e do trabalho de diversos atores não militares. O soldado aqui deve possuir a capacidade de adaptar-se e, fundamentalmente, saber dialogar. O sucesso ou o fracasso nessa fase é frequentemente determinado por ações desencadeadas em seu início.

● A terceira fase é a de normalização, quando as bases dos sistemas político, judiciário e social são aceitas pelos protagonistas do conflito. A progressiva retirada da Força em favor de uma autoridade legítima, da força de segurança local e de atores não militares, caracteriza o sucesso da operação militar.

Adicionalmente, podemos perceber que a área elíptica horizontal na figura representa o espaço de batalha ou ambiente operacional para a combinação de atitudes, ou seja, para as Grandes Unidades empregarem seus elementos de manobra

Conceito	Operações	Emprego no Território Nacional	Emprego no Exterior	Compreende o Ambiente como Sendo
Operações no Amplo Espectro	<ul style="list-style-type: none"> • Ofensiva • Defensiva • GLO • Apoio a Órgãos Governamentais • Pacificação • Ajuda Humanitária 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofensiva • Defensiva • GLO • Apoio a Órgãos Governamentais (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofensiva • Defensiva • Pacificação (2) • Ajuda Humanitária 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto, Interagências e com parceiros multinacionais

(1) No emprego nas situações de calamidade pública, como, por exemplo, em consequência das chuvas que caíram na região serrana do Rio de Janeiro em 2011.

(2) Sob a orientação das Nações Unidas ou em apoio a iniciativas de órgãos multilaterais da região.

Quadro 1 – Operações no Amplo Espectro, conforme o ambiente no qual ocorrem.

na condução de operações ofensivas e defensivas, de pacificação, de GLO, de ajuda humanitária, etc.⁹ É também o espaço de atuação interagências e de parceiros multinacionais.

O quadro 1, na página anterior, resume o emprego das operações previstas no amplo espectro, dependendo do ambiente interno ou externo.

O Campo De Batalha Do Século XXI

“Em uma época em que todos têm um celular com câmera e são capazes de registrar uma operação desproporcional, como poderá uma Força Armada fugir ao julgamento moral e a uma condenação estrategicamente contraproducente?”

—Fromm, Pryer e Cutright¹⁰

O ambiente operacional visualizado nos conflitos atuais possui, dentre outras, as seguintes características principais:

- O oponente prefere conduzir o combate no interior dos centros urbanos, pois este oferece uma

variedade de vantagens físicas para o defensor. Além disso, o ambiente urbano tende a reduzir as vantagens tecnológicas conduzidas pelo atacante.

- A mídia encontra-se presente, com capacidade de instantaneamente divulgar o que está acontecendo, impactando a opinião pública, de forma positiva ou negativa, e, assim, o moral da tropa.

- O oponente utiliza equipamentos celulares e dispositivos portáteis de comunicações para coordenar suas ações e agilizar a transmissão de informações sobre a situação e os deslocamentos da tropa.

- Faz-se uso das mídias sociais para ampliar o número de seguidores e provocar grande concentração pública em local e hora predeterminados pelo oponente.

- A população é o terreno a ser conquistado por ambos os lados. É necessário influenciá-la, pois a sua reação em favor da operação é essencial para a conquista do objetivo estratégico.



Reprodução da tela do Cel (R1) Pedro Paulo Cantalice Estigarribia representando o 1º Esquadrão de Reconhecimento, “Esquadrão Pitaluga”, em deslocamento em um centro urbano durante a Segunda Guerra Mundial.

- O oponente busca imiscuir-se no meio da população, contando com ela para obter informações e abrigo.

- São utilizados explosivos improvisados, obstáculos rudimentares e outras ferramentas para canalizar ou dificultar o avanço da tropa.

- A presença de ONGs, agências governamentais ou internacionais neutras, sérias, organizadas, dotadas de espírito público e dispostas a efetivamente contribuir para a solução de óbices que estejam interferindo na condução da operação. Por outro lado, é também comum a presença momentânea de determinados atores/entidades que aparecem no ambiente operacional normalmente querendo emprestar seu prestígio pessoal/institucional (ou suposto) na solução de determinada questão, quando na realidade buscam aproveitar, única e exclusivamente, a cobertura realizada pela mídia no local dos eventos para deixar registrada a sua imagem junto às diversas audiências.

Na obra *Concrete Hell — Urban warfare from Stalingrad to Iraq*¹¹ (“Inferno de concreto — combate urbano de Stalingrado ao Iraque”, em tradução livre), Dimarco acrescenta:

O moderno combate urbano, em muitos aspectos, não é tão diferente dos combates praticados ao longo da história das guerras. Dada a forma como o combate tem evoluído nas últimas décadas do século XX, muitos especialistas acreditam que o complexo campo de batalha urbano será o ambiente comum dos conflitos no século XXI. Se esse for o caso, então a história militar está indo “de volta para o futuro”, revelando que o combate urbano é comum e, na realidade, mais comum na história das guerras que a clássica batalha em campo aberto.

O ambiente urbano é difícil de conquistar, manter e controlar. Ele confina o combate, forçando o Exército a operar de forma diferente da manobra em campo aberto. É o local onde o oponente, utilizando o combate assimétrico, espera derrotar ou resistir a um exército moderno. Assim, como consequência, pode-se também considerar que as forças militares entraram

na era da condução das operações no meio da população, e esta espera ordem, segurança e respeito¹².

O Conceito Da “Guerra Em Três Blocos” (*Three-Block War*)

“Enquanto ninguém pode enxergar o futuro, é possível, no mínimo, indicar poucas direções a respeito das prováveis tendências.”

—Martin Van Creveld

O termo “Guerra em Três Blocos” foi concebido pelo general Charles C. Krulak quando comandou o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA (1995-1999). Baseado nos desafios enfrentados pelos *Marines* em Estados falidos, tais como a Somália e a Iugoslávia na década de 90, Krulak imaginou o futuro campo de batalha como urbano, assimétrico, com poucas distinções entre combatentes e não combatentes, e com diversos eventos e atividades ocorrendo mais ou menos ao mesmo tempo e em um espaço de terreno limitado:

Em um momento no tempo, nossos militares estarão distribuindo alimentos e roupas para refugiados civis, provendo assistência humanitária. No momento seguinte, estarão entre duas facções tribais conduzindo operações de paz e, finalmente, também se envolverão em uma batalha altamente letal de meia intensidade — tudo isso no mesmo dia [...] tudo isso no interior de três blocos da mesma cidade. Isso será o que chamamos de guerra em três blocos¹³.

Mais recentemente, no documento “Em direção às Operações Terrestres 2021: Estudos sobre o Conceito de Emprego da Força”, as Forças Armadas do Canadá retomam o conceito:

As tropas devem estar preparadas para conduzir uma variedade de operações (intenso combate em uma área, operações de estabilização em outra e ajuda humanitária em uma terceira) [...] O Afeganistão ilustra as demandas da guerra em três blocos¹⁴.

Dentre as diversas literaturas sobre o tema, ressaltamos a concepção de Dimarco quando ele conclui sobre o combate urbano no século XXI:

[...] a guerra em três blocos visualiza que, em um bloco, viaturas blindadas e o poder aéreo atuam com ataques convencionais para destruir o [oponente] ou conquistar uma posição no terreno. No bloco seguinte, a presença de forças militares garante o funcionamento de infraestruturas vitais e a segurança de civis contra ataques de forças [adversas]. Em um terceiro bloco, uma Unidade militar foca no treinamento e policiamento conjunto com a polícia nacional, apoia a reconstrução da infraestrutura e do [restabelecimento] das instituições civis voltadas para a governança, em estreita coordenação com o governo e a população local¹⁵.

Uma leitura atenta do acima exposto pode nos aproximar do reconhecido trabalho realizado pela tropa brasileira no Haiti desde 2004. Ao longo dos oito anos como integrante da Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti, e desde a década de 50 enviando tropas de paz

e observadores militares para diversos países, pode-se considerar que a Força Terrestre brasileira foi desenvolvendo uma doutrina própria de preparo e emprego para missões dessa natureza. Hoje, a capacidade de mobilização e a coleção de destacados resultados em todas as missões de que participa despertam o interesse e a admiração de diversos exércitos. A partir de junho de 2013, o batalhão brasileiro no Haiti contará com uma fração do Exército canadense, valor pelotão, além de rotineiramente também operar com integrantes dos exércitos do Paraguai, Bolívia e Peru.

A experiência no Haiti permitiu criar uma doutrina de pacificação genuinamente nacional, aprendida e aperfeiçoada dia a dia na condução contínua e simultânea de patrulhas a pé, motorizadas ou mecanizadas (ação de presença), inserindo a participação da polícia local (legitimidade, transmissão de valores, profissionalismo e técnicas) em ações conjuntas; na execução de trabalhos de engenharia (visibilidade e compromisso com o desenvolvimento); no contato com a população

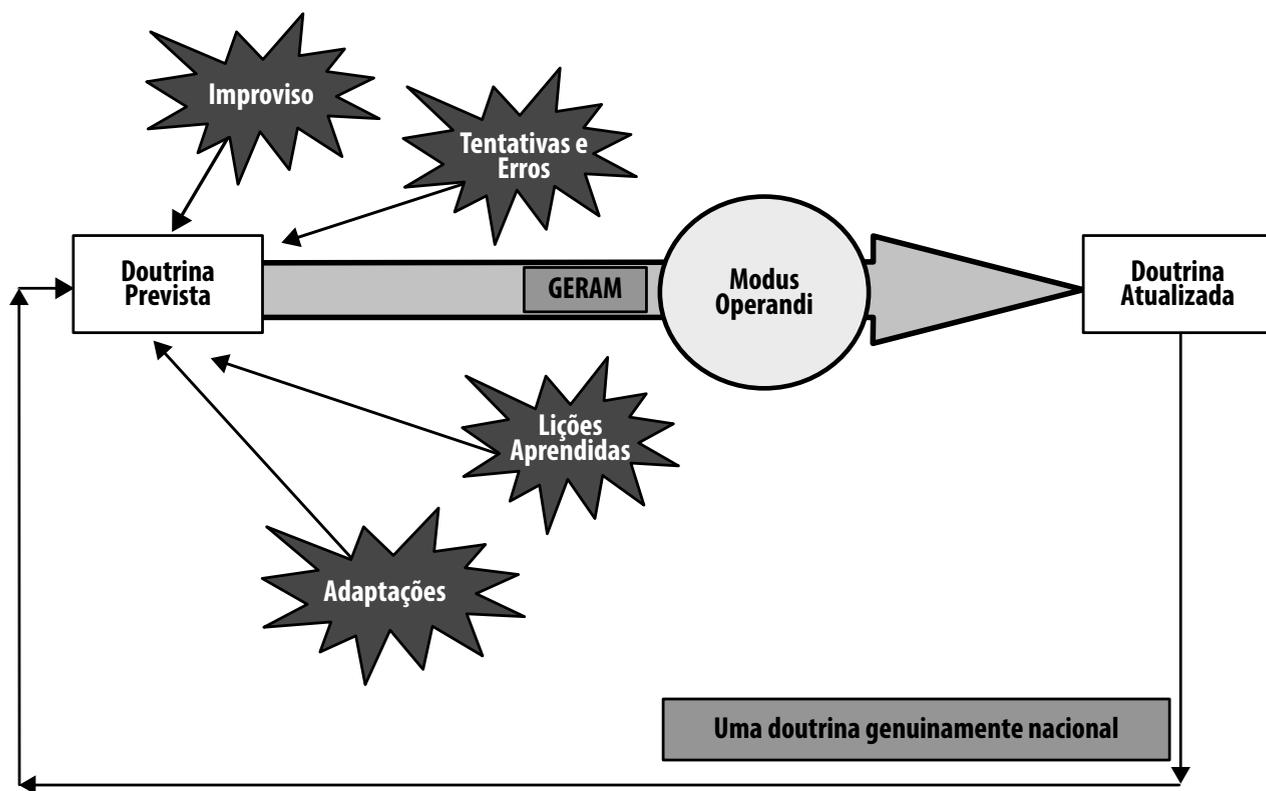


Figura 2 – Um modelo de atualização da doutrina.



Fonte: CCOMSEX

Painel fotográfico representando a “Guerra em Três Blocos”.

(respeito e solidariedade); e no trabalho em parceria com as agências da ONU, ONGs e instituições locais (interagências). Essas atividades, aliadas às características do soldado brasileiro, dentre as quais se destacam a resistência, adaptabilidade e solidariedade, conferem estreita ligação com uma expressão muito difundida naquele país: “É o jeito brasileiro de construir a paz”.

Prováveis Impactos das Operações no Amplo Espectro na Força Terrestre

“O Exército, embora seja empregado de forma progressiva nas crises e conflitos armados, deve ser constituído por meios modernos e por efetivos muito bem adestrados. O Exército não terá dentro de si uma vanguarda. O Exército será, todo ele, uma vanguarda.”

—Estratégia Nacional de Defesa

O conceito “Operações no Amplo Espectro” discutido neste artigo define os tipos de operações que poderão ser desencadeadas e o ambiente do

campo de batalha considerado. Doravante, acredito que o próximo passo será explicar como as lições já aprendidas, decorrentes de nossas operações finalizadas ou em curso, agora codificadas em doutrina, os nossos meios e o reequipamento institucional anunciado irão integrar-se em um só conjunto para orientar o melhor emprego da Força Terrestre.

Nesse sentido, é possível projetar que:

- Será necessário estudar o impacto do processo de reequipamento em curso na Força nas variantes ofensiva, defensiva e pacificação. A mecanização da infantaria, os novos radares e meios de defesa antiaérea e o modelo do fuzil IA2 apropriado para determinada operação (7,62 mm ou 5,56 mm) são exemplos que deverão demandar estudos e experimentações doutrinárias de modo a definir a melhor forma de emprego dessas capacidades.

- A tendência de atuar no meio da população do ambiente operacional exige que as Unidades antes voltadas exclusivamente para o combate convencional sejam também equipadas e adestradas para o emprego de recursos não letais.

- A integração das tropas blindadas e mecanizadas no ambiente de pacificação, dotadas também de capacidade não letal, ampliará o tema “emprego de blindados em ambiente urbano”. As operações militares recentes no Estado do Rio de Janeiro atestam a importância desses meios como elementos que facilitam a entrada em locais onde o acesso é difícil, devido ao terreno, à exposição das forças de segurança, ou a ambos.

- Os Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro, em particular o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras Terrestres (SISFRON) e o Sistema Integrado de Proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres (PROTEGER), irão exigir prontidão e pronta resposta. Portanto, considerando a dimensão continental do Brasil, recursos que assegurem a *mobilidade orgânica e a estratégica* serão essenciais para responder com eficiência a qualquer ameaça direcionada ao patrimônio sob a guarda desses sistemas. Para confirmar isso, ressalta-se o previsto na Estratégia Nacional de Defesa com relação à concepção do Exército como *vanguarda*:

Na paz, significa a versatilidade com que se substitui a presença — ou a onipresença — pela capacidade de se fazer presente (mobilidade) à luz da informação (monitoramento/controle). Na guerra, exige a capacidade de deixar o inimigo em desequilíbrio permanente, surpreendendo-o por meio da dialética da desconcentração e da concentração de forças¹⁶.

Considerações Finais

Enquanto no passado os objetivos pretendidos na solução de um conflito tendiam a depender

diretamente dos resultados dos combates, atualmente as conquistas militares nos campos de batalha do século XXI somente criam as condições mínimas para o sucesso estratégico¹⁷.

Por essa razão, a Força Terrestre está ampliando, por meio das Operações de Amplo Espectro, a sua forma de combater, indo além das tradicionais ações ofensivas e defensivas, combinando simultaneamente outras atitudes no mesmo espaço geográfico, para também enquadrar iniciativas que promovam o sucesso estratégico esperado ao fim de um conflito.

A transição da Força para o novo conceito doutrinário não será uma tarefa difícil para o Exército Brasileiro. A questão crítica, no momento, concentra-se na atual mobilidade da tropa para atender ao princípio da onipresença e no tempo necessário para as Unidades atingirem um nível de adestramento no Amplo Espectro, empregando, com segurança, os diversos novos meios previstos no processo de reequipamento institucional.

Os desafios identificados acima servirão de estímulos motivadores para o aperfeiçoamento profissional de nossos jovens oficiais e sargentos, sendo combustível suficiente para também desencadear estudos e debates em nossas escolas, nos centros de instrução e no recém-criado Centro de Doutrina do Exército, em torno de ideias destinadas a promover a atualização doutrinária.

Por fim, acredito que podemos perfeitamente adaptar, no âmbito do Exército cujo Patrono é orgulhosamente reconhecido como “O Pacificador”, o pensamento do General alemão Carl Von Clausewitz: “Operações no Amplo Espectro incluem também a continuação das grandes operações de combate por outros meios”¹⁸.MR

REFERÊNCIAS

1. A Doutrina Delta (IP 100-1/EME - 1996) trouxe, à época, uma nova concepção relativa ao combate convencional, abordando as características dos conflitos modernos em comparação com a concepção anterior, que preconizava o combate linear em frente e profundidade, conduzido por meio de operações sequenciadas e diurnas, com a preponderância de ações frontais e com um ritmo excessivamente lento. A partir daquele ano, a doutrina de emprego da Força Terrestre passou então a considerar os seguintes conceitos:

- combate ofensivo, com grande ímpeto, e valorização da manobra;

- ação simultânea em toda a profundidade do campo de batalha e combate não linear;
- busca do isolamento do campo de batalha com ênfase na destruição da força inimiga;
- priorização das manobras de flanco;
- máximo poder relativo de combate no momento e local decisivos;
- combate continuado com a máxima utilização das operações noturnas e do ataque de oportunidade;
- valorização da infiltração como forma de manobra;

- busca da iniciativa, da rapidez, da flexibilidade e da sincronização das operações;

- valorização dos princípios do objetivo, ofensiva, manobra, massa, surpresa e unidade de comando; e

- mínimo de perdas para as nossas forças e populações.

2. ARAÚJO, GEN Mario Lucio Alves de. "Operações no Amplo Espectro: Novo Paradigma do Espaço de Batalha", *Doutrina Militar Terrestre em Revista* - Janeiro a Março/2013.

3. CREED JR., COLONEL Richard D. "A Full Spectrum Case For The Heavy Force", U.S. Army War College — USAWC, Class Of 2011, p 9.

4. CHIARELLI, GEN Peter W.; MICHAELIS, MAJ Patrick R. "Winning the peace – The Requirement for Full-Spectrum Operations", *Military Review* (Jul-Aug 2005), p. 4-17.

5. Adaptado do documento "Winning the Battle-Building Peace" – FT 01 (ENG)- Publicação do Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Paris, Janeiro de 2007, Armée de Terre, p.13.

6. MENDES, TC Carlos Alberto Klinguefufus. "Considerações sobre a Força de Pacificação empregada no Rio de Janeiro", *Military Review* - Edição Brasileira (Jul-Ago 2012), p.19-27.

7. CHIARELLI, GEN Peter W.; MICHAELIS, MAJ Patrick R. "Winning the peace – The Requirement for Full-Spectrum Operations", *Military Review* (Jul-Aug 2005), p. 14.

8. As datas inseridas no eixo da Força de Pacificação foram extraídas do artigo "O Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010): Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira", do TC Fabiano Lima de Carvalho, publicado na *Military Review* - Edição Brasileira- (Jan-Feb 2013), p 42-54. A combinação dessas datas com o gráfico é de responsabilidade deste autor.

9. ARAÚJO, GEN Mario Lucio Alves de. "Operações no Amplo Espectro: Novo Paradigma do Espaço de Batalha", *Doutrina Militar Terrestre em Revista* - Janeiro a Março/2013.

10. FROMM, TC Peter; PRYER, TC Douglas Pryer; CUTRIGHT, TC Kevin. "A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação", *Military Review* - Edição Brasileira (Jan-Fev 2013), p. 65.

11. DIMARCO, Louis A. "Concrete Hell - Urban Warfare from Stalingrado to Iraq", (OSPREY PUBLISHING, 2012), p. 15-16.

12. "Winning the Battle-Building Peace" – FT 01 (ENG)- Publicação do Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Paris, Janeiro de 2007, Armée de Terre, p. 23.

13. DORN, A. Walter; VAREY, Michael. "The Rise and Demise of the Three Block War", *Canadian Military Journal*. Vol 1, No 1, 2009, p. 38

14. GIZEWSKI, Peter. "The Future Security Environment - Toward Land Operations 2021", *Studies in Support of The Army of Tomorrow*, 2009, p. 1-27.

15. DIMARCO, Louis A. "Concrete Hell - Urban Warfare from Stalingrado to Iraq", (OSPREY PUBLISHING, 2012) (adaptadas por este autor à nossa realidade), p. 213.

16. Estratégia Nacional de Defesa, Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008, p. 23.

17. "Winning the Battle-Building Peace" – FT 01 (ENG)- Publicação do Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, Paris, Janeiro de 2007, Armée de Terre, p. 14.

18. CHIARELLI, GEN Peter W.; MICHAELIS, MAJ Patrick R. "Winning the Peace – The Requirement for Full-Spectrum Operations", *Military Review* (Jul-Aug 2005), p. 16.

A Armadilha da Complexidade

Capitão-Tenente Michael J. Gallagher, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA; Joshua A. Geltzer; e Sebastian L. v. Gorka

*Quando começamos a aplicar políticas universais às complexidades da atual situação mundial, acabamos nos metendo em apuros*¹.

—Presidente Barack Obama

Este artigo foi originalmente publicado na revista *Parameters* (Spring 2012).

O Culto da Complexidade

Vivemos em um mundo com uma complexidade sem precedentes — pelo menos, é isso o que dizem. As palavras do Presidente Obama, citadas acima, ecoam um discurso cada vez mais comum nos setores de política externa e de segurança nacional dos Estados Unidos da América (EUA): as forças da globalização, o crescimento de atores não estatais, os conflitos irregulares e a proliferação de tecnologias destrutivas têm tornado mais difícil do que nunca elaborar uma sólida estratégia de segurança nacional². Se a “estratégia é a arte de criar poder” por meio da especificação das relações entre fins, métodos e meios³, a existência de uma complexidade inaudita pareceria, então, tornar essa arte não só especialmente árdua hoje em dia, como também claramente perigosa, pois selecionar qualquer linha de ação em particular excluiria respostas infinitamente adaptáveis no futuro. Como descreveu, de forma memorável, o ex-Secretário de Defesa Robert Gates, os desafios à segurança nacional dos EUA pré-11 de Setembro eram

“uma ‘noite de amadores’ em comparação ao mundo atual”⁴. Além disso, conforme afirmou, recentemente, a antiga Diretora de Planejamento de Políticas do Departamento de Estado, Anne-Marie Slaughter, há uma “consciência geral de que estamos vivendo uma época de mudanças rápidas e universais”, em que os pressupostos do século XX fazem pouco sentido⁵. O artigo publicado sob o pseudônimo “Mr. Y”, que ocasionou os comentários de Slaughter, sustentava que, ao contrário do “sistema fechado” do século XX, que podia ser controlado pela humanidade, hoje vivemos em um “sistema aberto”, definido por seu caráter extremamente complexo e multifórmico⁶. Ao que parece, uma complexidade sem paralelo é a característica marcante da nossa era estratégica.

Essas invocações de complexidade permeiam os documentos de segurança nacional norte-americanos da atualidade e influenciam a cultura estratégica do pós-Guerra Fria e pós-11 de Setembro em Washington. A mais recente *Revisão Quadrienal da Defesa* começa sua análise com uma descrição do “complexo e incerto cenário de segurança, em que o ritmo de transformação continua a acelerar. É a primeira vez, desde o colapso da União Soviética ou o término da Segunda Guerra Mundial, que o terreno internacional é afetado por mudanças tão amplas e importantes⁷. Do mesmo modo, o relatório *Global Trends 2025*, do Conselho Nacional de Inteligência dos EUA, afirma que o

Michael J. Gallagher é Capitão-Tenente do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, integrante do Programa de Inteligência Estratégica para Oficiais Subalternos e doutorando em Relações Internacionais na Georgetown University.

Joshua A. Geltzer é assistente judiciário federal. Formou-se em 2011 pela Yale Law School, onde atuou como redator-chefe da publicação Yale

Law Journal. Concluiu o doutorado em Estudos de Guerra pelo King's College, em Londres.

Sebastian L. v. Gorka é Diretor do Programa de Bolsas de Defesa Interna da Faculdade de Assuntos de Segurança Internacional, National Defense University (NDU), e leciona Guerra Irregular e Segurança Nacional dos EUA na NDU e na Georgetown University.

sistema internacional tende para um grau cada vez maior de complexidade, à medida que o poder se difunde e os atores se multiplicam⁸. O documento *Vision 2015*, do Diretor de Inteligência Nacional, chama nossa época de “Era da Incerteza”, na qual “o ritmo, o alcance e a complexidade das mudanças vêm aumentando”⁹. Algo preocupante é o fato de que a geração mais jovem de profissionais de política externa e segurança nacional parece aceitar e aderir a essas declarações sobre uma mudança fundamental em nosso mundo e em nossa capacidade de enfrentá-la. A orientação dada ao grupo Young Professionals in Foreign Policy (“Jovens Profissionais do Setor de Política Externa”), com milhares de integrantes, afirma que “conquistar a complexidade” será o desafio fundamental para a geração do milênio. A complexidade, ao que parece, é a última moda.

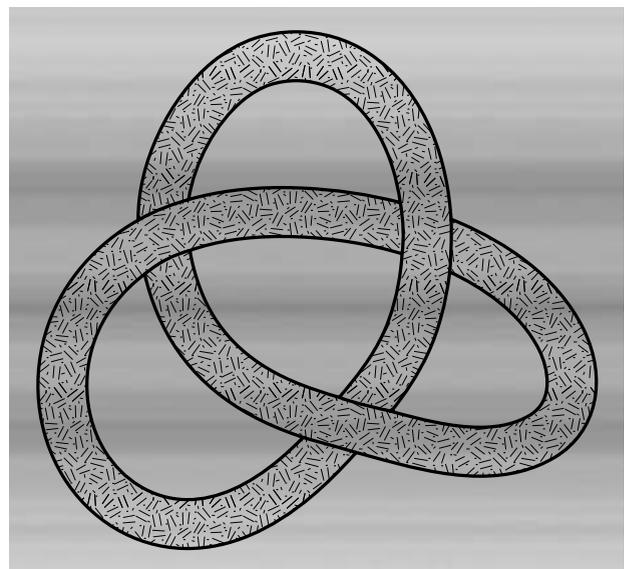
...questionamos se o mundo foi, alguma vez, realmente tão simples quanto sugerem os atuais partidários da complexidade...

Rejeitamos essas declarações e premissas, não apenas porque não têm fundamento empírico, mas — o que é muito mais importante — porque negam a própria arte da estratégia e impossibilitam a realização dos interesses nacionais norte-americanos. Começamos por mostrar as consequências negativas da atual tendência a venerar a complexidade, transformando-a em uma espécie de culto. Em seguida, questionamos se o mundo foi, alguma vez, realmente tão simples quanto sugerem os atuais partidários da complexidade, mostrando, assim, que a noção de seu ineditismo na época atual é descritivamente falsa. Ressaltamos, então, que essa ideia é perigosa, dadas as consequências de um “vício” em complexidade. Por fim, oferecemos uma forma de escapar dessa armadilha, com ênfase na necessidade de priorização no atual ambiente de segurança internacional, que é reconhecidamente distinto. Esperamos enfatizar, ao longo do artigo, que a presente obsessão com a complexidade

resulta em uma perigosa negação da necessidade de elaborar estratégias.

As Consequências de se Cultuar a Complexidade

Apesar de recentes tentativas de atuar à maneira de George Kennan, oferecendo uma visão estratégica global¹⁰, a consequência central de se adotar o atual discurso de complexidade é não conceber e implantar uma verdadeira grande estratégia¹¹. Arrebatados pela ideia de complexidade, os Estados Unidos reagem com paralisia, apostas em múltiplas opções simultâneas e repetidas demandas por novos paradigmas conceituais. Com grande frequência, o setor de segurança nacional parece contentar-se em aceitar a apreensão — ou paralisia — analítica, que é o subproduto natural da crença em uma complexidade sem precedentes e, então, em adotar uma postura fundamentalmente reativa, enxergando a estratégia, em essência, como um processo de observar, esperar e, então, correr para adaptar-se e responder a um caso específico. Essa visão define o atual ambiente estratégico como um “nó górdio” tão complicado que os EUA não têm como prever a variedade de opções disponíveis, não podendo, portanto, estimar, de modo produtivo, os benefícios e custos de cada uma delas. Em consequência, o mundo é visto como sendo de uma complexidade impenetrável,



Um nó górdio.

não sendo possível estabelecer prioridades: ele passa a ser uma massa indiferenciada de ameaças caóticas, tornando-se impossível decidir como e qual delas enfrentar primeiro.

Uma reação ligeiramente menos nociva a esse discurso de uma complexidade inédita e desorientante é apostar em várias opções ao mesmo tempo. Seus atuais partidários acreditam que é necessária não uma única estratégia, e sim uma combinação de acuidade, equilíbrio e agilidade, que, em conjunto, permitam ao formulador de políticas responder a contingências estocásticas e atuar ao longo de um amplo espectro geográfico e operacional¹². Esse enfoque continua sendo, é claro, fundamentalmente reativo. Uma abordagem “generalista” em relação à complexidade apresenta sérios riscos: quando se tenta investir em todas as opções ao mesmo tempo, não é possível preparar-se, verdadeiramente, para uma delas.

Contudo, a reação mais comum à afirmação de que existe uma complexidade avassaladora é alegar que os EUA precisam descartar os velhos paradigmas e formular novos. A ideia parece ser a de que a complexidade do mundo em 2012 é tão inédita — com efeito, única — que requer ferramentas conceituais e práticas totalmente novas, para apoiar os interesses norte-americanos. Essa premissa gera a noção cada vez mais popular de que os problemas da atualidade são “mal estruturados” (*wicked problems*). Problemas mal estruturados são tão complexos que é impossível sequer compreendê-los até que se tente alguma solução. Quando isso acontece, uma forma do Princípio da Incerteza de Heisenberg se aplica, de modo que a interação do indivíduo com o problema o torna ainda mais complexo e “mal estruturado”. Levados a seu extremo mais prejudicial, esses argumentos se convertem na ideia de que problemas mal estruturados não permitem abordagens “boas o suficiente”. Em outras palavras, impedem soluções certas ou erradas: permitem apenas respostas um tanto melhores ou piores¹³.

As várias respostas à complexidade — até as que exigem que se descartem as velhas ferramentas — são unidas por uma visão nostálgica do passado, a noção de que, ao contrário da atual

deriva estratégica, os EUA podiam dar-se ao luxo, na Guerra Fria, de olhar o mundo pelo “prisma esclarecedor” de uma única ameaça soviética¹⁴. Segundo essa descrição idealizada do mundo bipolar do passado, os problemas eram lineares, o sistema internacional era fechado, e servidores públicos visionários foram capazes de conceber grandes estratégias, que forneceram um mecanismo estratégico estável por mais de três décadas de política externa norte-americana. Recordamos com lágrimas nos olhos os emocionantes dias da destruição mútua assegurada.

Essa versão da história exige uma análise mais minuciosa. Talvez aqueles tempos não fossem tão simples quanto achamos hoje. Talvez a complexidade não seja assim tão inédita quanto dizem.

A Complexidade Durante a Guerra Fria

“É impossível calcular com algum grau de precisão as dimensões da ameaça à segurança dos EUA apresentada por essas medidas soviéticas, exceto pela guerra. O sucesso destas depende de uma ampla gama de fatores atualmente imprevisíveis, incluindo o grau de resistência encontrado em outros locais, a eficácia da política norte-americana, o desenvolvimento de relacionamentos dentro da estrutura de poder soviética, etc.”¹⁵ Essa é a redação do documento do Conselho de Segurança Nacional (NSC, na sigla em inglês) 20/4, de 23 de novembro de 1948, apresentado ao Presidente Truman em uma época em que ele estava lidando com sua própria nova ordem de complexidade. A Guerra Fria foi só o começo:

- Em 23 de setembro de 1949, Truman revelou ao público norte-americano que os soviéticos haviam detonado uma arma atômica, dois anos antes do que havia sido previsto pelo setor de inteligência. A questão essencial de quando os soviéticos desenvolveriam um bombardeiro com suficiente alcance e carga útil para chegar até o território continental dos EUA permaneceu sem resposta.

- Menos de um mês depois, os soviéticos criaram a República Democrática Alemã.

- Na mesma semana, Mao Tse-tung anunciou o estabelecimento da República Popular da China.



Klaus Fuchs

- Em 03 de fevereiro de 1950, Klaus Fuchs, um cientista britânico que trabalhou no Projeto Manhattan, foi preso como espião soviético.

- Em 14 de fevereiro de 1950, os soviéticos firmaram um Tratado de Amizade, Aliança e Assistência Mútua com o governo chinês.

Juntos, esses acontecimentos “atingiram os EUA como uma série de marteladas”¹⁶. Diante desse surpreendente conjunto de surpresas no âmbito da política externa, Truman encomendou uma análise estratégica abrangente, liderada por Paul Nitze, que produziu o documento NSC 68.

“A ‘bipolaridade’ que distinguiu o período imediatamente após as hostilidades perdeu, assim, grande parte de seu fundamento lógico e vem, obviamente, dando lugar a uma situação internacional mais complexa e instável”¹⁷. Esse texto foi redigido pela Força-Tarefa A, liderada por George Kennan, no lendário Projeto *Solarium*, do Presidente Eisenhower. Esse exercício competitivo para a concepção de uma grande estratégia, que produziu a “New Look” (NSC 162/2), veio a ser considerado “o melhor exemplo de planejamento

estratégico de longo prazo da história da Presidência dos EUA”¹⁸. Com efeito, ao examinarem o confuso ambiente de segurança, em 1953, o recém-eleito Presidente e seu Secretário de Estado, John Foster Dulles, puderam concluir apenas que o curso estabelecido pelo governo Truman levaria ao desastre, potencialmente colocando em risco a civilização ocidental¹⁹.

Longe de estar diante do inimigo simples e monolítico que hoje figura em interpretações nostálgicas da Guerra Fria, Eisenhower enfrentava uma infinidade de ameaças diferentes e espalhadas por todo o mundo: a rápida expansão da tecnologia nuclear, a imprevisível liderança soviética após a morte de Stalin, a crescente instabilidade na Ásia, uma aliança estremecida e frágil entre os países-membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a fragmentação dos impérios coloniais em Estados propensos a conflitos, entre outras²⁰. Embora os EUA tenham tido, por um curto período, um “quase monopólio” sobre as armas nucleares²¹, suas capacidades de lançamento de longo alcance não se tornaram totalmente operacionais até o final dos anos 50 e início dos anos 60. O grau de incerteza em torno do avanço nuclear soviético era ainda maior. Enquanto o governo Eisenhower



O Presidente Eisenhower e John Foster Dulles, 1956

formulava sua grande estratégia, os especialistas em políticas e os profissionais de Inteligência norte-americanos tentaram prever quando os



Jovens participam de manifestação durante a revolução iraniana de 1979.

soviéticos alcançariam a paridade nuclear. Esse chamado “ano de máximo perigo” enquadrou o debate sobre contenção ou “recuo” da União Soviética, sem produzir respostas claras²².

“Quatro fatores constituem a chave para compreender esse ambiente. O primeiro é que enfrentamos níveis mais elevados de risco e perigo. [...] O segundo fator essencial no ambiente de segurança dos anos 80 pode ser resumido como imprevisibilidade”²³. Essas reflexões do General Andrew J. Goodpaster (publicadas originalmente na edição de março de 1981 da revista *Parameters*) surgiram apenas um ano depois de o Presidente Carter descrever o ambiente internacional como sendo “potencialmente o mais perigoso [...] desde a Segunda Guerra Mundial”²⁴. A Revolução Iraniana, em janeiro de 1979, e a respectiva crise de reféns; a invasão soviética do Afeganistão, em dezembro de 1979; a inflação desenfreada e uma debilitante dependência em relação ao petróleo estrangeiro; e

o senso geral de que os EUA estavam em declínio, enquanto a União Soviética parecia estar cada vez melhor: tudo isso contribuiu para a impressão de desordem estratégica norte-americana, que levou às palavras de Goodpaster²⁵. Como defende o historiador John Lewis Gaddis, embora “Carter não tenha lidado com esses desafios particularmente bem, considerando sua complexidade e intratabilidade, é de se perguntar como outros teriam se saído”²⁶. Entretanto, o Presidente Reagan assinaria as Diretrizes de Decisão de Segurança Nacional (NSDD, na sigla em inglês) nº 32, em maio de 1982, e nº 75, em janeiro de 1983, estabelecendo os primórdios da “Doutrina Reagan”²⁷. Ao fazer com que forças nacionalistas no “Terceiro Mundo” e no Leste Europeu se virassem contra uma União Soviética cada vez mais falida, a Doutrina Reagan acabou obrigando Moscou a mudar de comportamento, alcançando, assim, o objetivo estratégico original de contenção. A imprevisibilidade e a queda livre

pareceram dar lugar, de forma quase milagrosa, a uma doutrina consolidada e, por fim, ao triunfo estratégico.

Esses instantâneos revelam que o quadro da Guerra Fria para o qual olhava Washington era tudo, menos uma simples tela em preto e branco. Ao contrário, esteve sempre mais para Jackson Pollock do que para Mark Rothko: as conexões não eram claras, a marcha dos acontecimentos era frenética e a complexidade reinava. Para Truman, para Eisenhower e, depois, para Carter, os fatos mundiais ocorreram a uma velocidade alucinante, apagando previsões anteriores, permitindo pouco tempo para a análise e continuamente exigindo respostas em meio a uma incerteza persistente. O que hoje enxergamos como um dos períodos mais claros, definidos e estáveis da política externa norte-americana foi vivenciado de outro modo pelos que formularam as estratégias e implantaram políticas em tempo real, conforme os acontecimentos se desenrolavam em todo o mundo. Se até durante a supostamente “simples” Guerra Fria, os assuntos externos eram tão desordenados, pode-se razoavelmente postular que, em praticamente qualquer ponto na história, estrategistas e estadistas lidaram com questões e problemas que, na sua época, pareciam ser — e talvez até fossem — de uma complexidade inédita.

A complexidade, ou a percepção de complexidade, é a eterna companheira do estrategista de segurança nacional.

Assim, mesmo que os formuladores de política da atualidade estejam certos ao alegarem que sua tarefa é mais difícil que a de seus equivalentes durante a Guerra Fria — afirmação bem mais simples de se fazer em retrospecto —, ela nunca chegou a ser fácil. Como argumentou recentemente um formulador de política do alto escalão: “Não precisamos que o Tom Friedman nos diga que o mundo ficou subitamente interconectado e que, portanto, as diversas formas de poder nacional

são interdependentes e interativas. Sempre foi assim”²⁸. Parece que a complexidade, ou a percepção de complexidade, é a eterna companheira do estrategista de segurança nacional. Já esquecemos a advertência de certo general prussiano, de que a guerra é simples, mas que até as coisas mais simples na guerra são difíceis de realizar?

Como Escapar da Armadilha da Complexidade

E daí? O universo pode estar inexoravelmente inclinado em direção a maiores níveis de entropia, mas isso não quer dizer que devemos entregar os pontos ou abandonar todos os velhos modelos — ou nossa responsabilidade. A reverência ritual ao conceito de complexidade é uma armadilha retórica autoimposta²⁹. Essa incessante ênfase em níveis supostamente inéditos de complexidade leva a duas falhas na descrição: desconsidera um passado repleto de precedentes, com uma complexidade semelhante ou até maior talvez; e caracteriza o mundo com um descritor que carece de um conteúdo analítico claro — ou útil.

As presentes invocações de complexidade não só são enganosas em termos descritivos, como também perigosas em termos normativos. Ceder à complexidade não nos diz como reagir. Com efeito, dissuade-nos de uma reação, por medo de que não tenhamos condições de saber o que fazer. Na melhor das hipóteses, impõe uma postura reativa, porque a busca de uma visão afirmativa é considerada imprudente em meio a um tumulto que nem sequer podemos compreender. O Culto da Complexidade demanda confusão e até medo diante de ameaças incompreensíveis. A crença em uma complexidade sem precedentes não só representa um desrespeito aos que enfrentaram a Guerra Fria ou lidaram com situações internacionais confusas e tumultuadas; o que é mais preocupante: essa armadilha induz, indevidamente, à combinação reativa de paralisia, apostas em múltiplas opções e revisão de paradigmas, conforme foi discutido anteriormente. Em outras palavras, exagerar a complexidade não apenas confunde nosso raciocínio, como também prejudica nossa atuação e, portanto, a busca de segurança interna.

Sem dúvida, *existem* atributos diferenciados no atual ambiente estratégico, mesmo que uma complexidade absolutamente inédita não seja um deles. Parece ser verdade que determinar quais ameaças e oportunidades são as mais importantes para a segurança nacional norte-americana seja uma tarefa mais difícil hoje do que na Guerra Fria. A ameaça soviética moldou o debate estratégico na era da Guerra Fria de uma forma que a Al Qaeda não é capaz na atualidade. Durante aquela época, nenhum formulador de política questionava se lidar com a União Soviética era sua máxima prioridade estratégica. A comunidade estratégica de hoje em dia não tem esse tipo de consenso. Alguns afirmam que a Al Qaeda representa a ameaça decisiva à segurança nacional dos EUA. Outros respondem que colocar o foco em tal organização é uma atitude míope e que a emergência da China ou a proliferação nuclear são bem mais relevantes. Outros, ainda, demandam uma visão mais ampla de segurança nacional, incentivando uma ênfase na mudança climática e em doenças globais como sendo os mais graves desafios do presente e futuro.

Priorização

Essas visões concorrentes das questões de segurança nacional dos EUA indicam uma importante e marcante característica do atual cenário mundial: a priorização é, simultaneamente, muito difícil e muito importante para o país. Cada uma dessas ameaças e potenciais ameaças — Al Qaeda, China, proliferação nuclear, mudança climática, doenças globais etc. — pode evocar uma “pior das hipóteses” extremamente intimidante. Considerando a dificuldade de combinar estimativas de probabilidade com os níveis de risco associados a essas ameaças, é desafiador estabelecer prioridades. Tais escolhas e compensações são difíceis, mas não impossíveis³⁰. Com efeito, são o instrumento de trabalho dos estrategistas e planejadores. Para que os EUA possam responder de modo proativo e eficaz ao atual ambiente internacional, a priorização é o principal primeiro passo — e precisamente a reação oposta à acomodação e ao medo generalizado, estimulados pela noção de complexidade inédita. A complexidade sugere uma maximização da flexibilidade e uma

minimização do compromisso. A priorização, por outro lado, exige uma alocação sensata de recursos e atenção, de modo a empregar o poder e esforços dos EUA da maneira mais eficiente e efetiva. Em outras palavras, a complexidade induz à decisão de não decidir. A priorização incentiva decidir quais são as decisões que mais importam. O mundo de ameaças variadas de hoje, caracterizado por probabilidades imprecisas e riscos indefinidos, acabará nos deixando desorientados, caso a aparência de complexidade nos leve à paralisia ou à paranoia. Será preciso estabelecer algumas prioridades para que os EUA possam encontrar os recursos para enfrentar suas maiores ameaças³¹. Como afirmou, recentemente, Michael Doran em relação à Primavera Árabe: “os EUA precisam treinar-se para enxergar uma grande duna como sendo algo mais formidável do que apenas uma infinidade de grãos de areia”³².

Isso não visa a negar a possibilidade de fenômenos não lineares; efeitos borboleta; sistemas auto-organizadores que exibem padrões, na falta de uma autoridade centralizada; ou propriedades emergentes³³. Na verdade, esses atributos da teoria da complexidade lembram os estrategistas sobre a importância de reconsiderar premissas centrais à luz de novos dados e de admitir a flexibilidade tática em caso de consequências imprevistas. Uma boa estratégia requer escolhas difíceis e comprometimento, mas não precisa ser inflexível. Podemos priorizar sem sermos rígidos. Entretanto, um modelo em que tudo é potencialmente relevante é um modelo em que nada é relevante.

Distribuição de Poder e Autoridade

Outra alternativa útil ao culto da complexidade é entender até que ponto o poder e a autoridade são mais distribuídos ou difundidos por todo o presente sistema internacional do que na época da Guerra Fria. Por exemplo, a crescente complexidade do sistema mundial, com a justaposição de acordos internacionais sem uma ordem hierárquica, faz com que seja “mais difícil decidir onde reside a autoridade política sobre uma determinada questão”³⁴. Essa é uma mistura de instituições paralelas, sobrepostas e subordinadas, em que “compreender as unidades

não significa entender o todo e [...] a dinâmica do todo define o comportamento das unidades e subunidades”³⁵. Consequentemente, deve-se atentar mais à análise de sistemas e à identificação de entidades e agentes recém-fortalecidos, que possam atuar além de sua aparente capacidade: por exemplo, já parece sensato dedicar crescente atenção a empreendedores de políticas transgovernamentais e a atores não estatais. Essa tendência de “democratização” não é, intrinsecamente, mais ou menos complexa; depende dos atores específicos, assim como do poder e autoridade que estejam exercendo. Entretanto, parece haver uma mudança, e uma avaliação das prioridades de hoje em dia deve incluir uma consciência dessa característica potencialmente diferenciada do atual ambiente de segurança internacional.

A Tecnologia e a Velocidade de Mudança

Os acontecimentos de 2012 parecem desenrolar-se mais rápido que os ocorridos durante a Guerra Fria, embora, conforme discutido anteriormente, estes últimos tenham, com frequência, evoluído com bastante rapidez. O poder da tecnologia para conectar pessoas através do tempo e espaço de formas novas e significativas era tão importante na época da Platão quanto no presente³⁶. Hoje em dia, porém, a velocidade das mudanças tecnológicas e o acesso difundido e instantâneo a diversas fontes de informação permitem que indivíduos atuem com rapidez no cenário mundial. Atualmente, indivíduos são capazes de formar grupos organizados com uma velocidade impressionante, podendo, então, atrair a atenção mundial e até instituições internacionais, em busca de seus interesses. A tecnologia e a velocidade de mudança podem conferir poder, mas também ser um fator de limitação.

Há motivos para crer que a era da informação restringe o emprego da capacidade material dos Estados de maneira significativa, complicando a conversão de recursos em formas utilizáveis de poder. Essa recém-descoberta limitação pode explicar o chamado “paradoxo do poder não realizado” ou “por que o poder medido em termos de recursos raramente equivale ao poder medido

com base em resultados almejados”³⁷. Um sistema em que mais ações estatais sejam observáveis e estejam sujeitas à disseminação instantânea em âmbito mundial exerce uma forma compensatória de poder. Esse é o poder como panoptismo: a vigilância cria “um estado consciente e permanente de visibilidade, que assegura o funcionamento automático do poder”³⁸. Os Estados não precisam de um adversário para restringi-los. Em vez disso, um senso automático e não individualizado de estar sendo visto³⁹ — sem ser capaz de verificar quem está observando em um dado momento — coíbe ainda mais a ação, da mesma forma que as fotos de Abu Ghraib e os vídeos de ataques de VANT *Predator* atingindo civis servem como importantes forças contrárias ao exercício do poder norte-americano. Especialmente para os EUA, na qualidade de superpotência mundial, essa vigilância em âmbito global representa um desafio e constitui um componente característico do ambiente de segurança, em que o país precisa, primeiro, priorizar e, depois, agir. Talvez até requeira cautela, em algumas situações, mas isso não sugere a abordagem inevitavelmente reativa que advém da ideia bastante diferente de que o mundo de hoje é de uma complexidade impenetrável e especial.

Aqueles que estiverem preparados, organizados e providos de recursos físicos e humanos podem explorar a complexidade para realizar seus interesses.

Conclusão

Quando abandonamos a complexidade e passamos a falar de priorização, difusão de poder e velocidade de mudança, percebemos a profunda ironia presente na armadilha da complexidade. Proclamar que ela constitui o princípio fundamental da atual abordagem em relação à estratégia indica uma incapacidade de entender que a própria essência desta é que ela nos permite lidar com a complexidade — pelo menos, é isso que

uma boa estratégia cumpre. A estratégia é um compromisso com uma linha de ação em particular, uma “lâmina” heurística que nos permite penetrar grandes quantidades de dados, com uma visão abrangente de como conectar certos meios disponíveis com certos fins almejados. Ao separar o essencial do irrelevante, essas heurísticas muitas vezes têm um melhor desempenho que abordagens mais complicadas em relação a problemas complexos (ou até supostamente “mal estruturados”), que acabam sendo impossíveis de submeter a qualquer cálculo. Quanto mais complexo for o sistema, mais importante será contar com heurísticas para lidar com ele. Quer pelo emprego destas, quer por outros métodos, a capacidade de perscrutar uma complexidade aparentemente insondável e identificar padrões e tendências subjacentes é fartamente recompensada quando outros permanecem confusos ou intimidados pela aparente impenetrabilidade de tudo isso — especialmente quando aliada ao reconhecimento de que pequenas mudanças podem ter um grande impacto quando amplificadas por todo um sistema interconectado. Se a complexidade, real ou percebida, for, verdadeiramente, a característica determinante do atual

ambiente estratégico, deveríamos, então, estar assistindo a um renascimento da concepção de grande estratégia e do planejamento estratégico de longo prazo⁴⁰. Infelizmente, não é o caso — pelo menos até agora.

Mais especificamente, como a estratégia lida com a complexidade, esta, na verdade, recompensa atores verdadeiramente estratégicos. Aqueles que estiverem preparados, organizados e providos de recursos físicos e humanos podem explorar a complexidade para realizar seus interesses. Por exemplo, a complexidade do regime internacional possibilita uma “política de jogo de xadrez”, na qual atores estratégicos podem selecionar o melhor canal entre diferentes foros para promover seus programas de preferência ou utilizar estratégias políticas interinstitucionais para obter um resultado esperado⁴¹. Em virtude de sua elevada concentração de especialistas técnicos e jurídicos, os EUA estão idealmente aptos a explorar essa complexidade e a obter sucesso em uma era de “política de jogo de xadrez”⁴². O primeiro passo é substituir o atual culto reativo da complexidade pela priorização proativa. Para escapar da armadilha da complexidade, ousemos decidir, isto é, elaboremos estratégias.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Presidente Barack Obama, apud LIZZA, Ryan. “The Consequentialist: How the Arab Spring Remade Obama’s Foreign Policy”, *The New Yorker*, May 2, 2011, disponível em: http://www.newyorker.com/reporting/2011/05/02/1110502fa_fact_lizza?printable=true#ixzz1KWzFQym6. Acesso em: 16 ago. 2011.
2. RAMO, Joshua Cooper. *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It* (New York: Little, Brown, and Company, 2009), p. 99. Ramo afirma que velhas abordagens de segurança estão se tornando cada vez mais inúteis no ambiente do século XXI, em que “ameaças à nossa segurança física são complexas, novas e crescentes. Exigem nada menos que uma reinvenção total de nossas ideias sobre segurança”.
3. FREEDMAN, Lawrence. “Strategic Studies and the Problem of Power”, in *War, Strategy and International Politics: Essays in Honour of Sir Michael Howard*, ed. Lawrence Freedman, Paul Hayes, and Robert O’Neill (Oxford: Clarendon Press, 1992), p. 294.
4. GATES, Robert. “That Was Amateur Night”, entrevista com John Barry, *Newsweek*, 25 out. 2008. Cabe reproduzir o contexto completo dos comentários de Gates: “Lembro-me de Henry Kissinger em 1970. A Síria havia invadido a Jordânia. Creio que havia algo acontecendo no Líbano. E havíamos descoberto que os soviéticos estavam construindo uma base de submarinos em Cuba. Sempre achei que o fato de Kissinger administrar duas ou três crises ao mesmo tempo fosse uma incrível demonstração de astúcia. Pois eu lhe digo: aquilo era uma noite de amadores em comparação com o mundo de hoje”.
5. Anne-Marie Slaughter, apud MR. Y, *A National Strategic Narrative* (Washington, DC: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2011), p. 2.
6. MR. Y, *A National Strategic Narrative* (Washington, DC: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2011), p. 5.
7. U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE (DOD), *Quadrennial Defense Review Report* (February 2010), p. 5, disponível em: http://www.defense.gov/QDR/images/QDR_as_of_12Feb10_1000.pdf. Acesso em: 16 ago. 2011.
8. US NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL, *Global Trends 2025: A World Transformed* (Office of the Director of National Intelligence, National Intelligence Council, 2008), p. x-xi. Consulte, também, US DOD, *The National Military Strategy of the United States of America 2011: Redefining America’s Leadership* (Washington DC: Department of Defense, 2011), p. 1, p. 5-6, p. 16.
9. DIRECTOR OF NATIONAL INTELLIGENCE, *Vision 2015: A Globally Networked and Integrated Intelligence Enterprise* (Washington DC: Director of National Intelligence, 2008), p. 4, disponível em: http://www.dni.gov/Vision_2015.pdf. Acesso em: 16 ago. 2011.
10. MR. Y, *A National Strategic Narrative*.
11. DREZNER, Daniel W. “The Challenging Future of Strategic Planning”, *The Fletcher Forum of World Affairs* 33/1 (Winter/Spring 2009):

p. 13. Dan Drezner defende que “o planejamento estratégico para a política externa norte-americana está morto ou em via de morrer. Ou, pelo menos, é essa a opinião dos principais comentaristas e formuladores de políticas nos últimos anos”. Consulte FRIEDBERG, Aaron L. “Strengthening U.S. Strategic Planning”, *The Washington Quarterly* 31/1 (Winter 2007): p.47. Friedberg sustenta que o governo norte-americano “perdeu a capacidade de conduzir um planejamento estratégico nacional sério e contínuo”.

12. QDR, p. 7.

13. CONKLIN, Jeff. “Wicked Problems and Social Complexity”, in *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems* (Hoboken, NJ: Wiley, 2006). A ideia de problemas mal estruturados foi introduzida em RITTEL, Horst W.J.; WEBBER, Melvin M. “Dilemmas in a General Theory of Planning”, *Policy Sciences*, Vol. 4 (1973), p. 155-169. Cabe observar que esses autores estavam enfatizando que certos problemas não podem ser tratados cientificamente. Evidentemente, não alegamos que a estratégia possa ser abordada cientificamente: é tanto arte quanto ciência, além de ser inevitavelmente provida de valores. Discordamos, porém, com aqueles que invocam a ideia de problemas mal estruturados como desculpa, em primeiro lugar, para evitar uma busca por soluções ideais.

14. MCLAUGHLIN, John. “Future Challenges for American Intelligence”, 14 ago. 2008, QuickTime Player video file, disponível em: <https://outerdnn.outer.jhuapl.edu/VIDEOS/081408/McLaughlin.mpg>. Consultar, também, MOORE, Charles P. “What’s the Matter with being a Strategist (Now)?” *Parameters* 39, no. 4 (Winter 2009-10): p. 5. Evidentemente, enxergar o mundo inteiro pelo prisma soviético às vezes podia ser tão confuso quanto esclarecedor. Consulte LERNER, Mitchell. “A Failure of Perception: Lyndon Johnson, North Korean Ideology, and the Pueblo Incident”, *Diplomatic History* 25, no. 1 (Fall 2001): p. 647-675.

15. NATIONAL SECURITY COUNCIL (NSC) 20/4, “U.S. Objectives with Respect to the USSR to Counter Soviet Threats to U.S. Security”, *Foreign Relations of the United States*, Vol. 1 (Washington, D.C.: Government Printing Office, Department of State, 1948), p. 663-669.

16. WELLS, Samuel F. Jr. “Sounding the Tocsin: NSC 68 and the Soviet Threat”, *International Security* 4, no. 2 (Autumn 1979): p. 117.

17. Task Force “A” of Project Solarium, Report to the National Security Council: “A Course of Action Which the United States Might Presently or in the Future Undertake with Respect to the Soviet Power Bloc – Alternative “A””, *Project Solarium – Task Force “A” Full Report (1), Box 39, Disaster File Series, White House Office National Security Council Staff Papers*, Eisenhower Presidential Library, Abilene, KS, 150.

18. FLOURNOY, Michele A.; BRIMLEY, Shawn W. “Strategic Planning for National Security: A New Project Solarium”, *Joint Forces Quarterly* 41, no. 2 (2006): p. 83. Consultar, também, “Solarium II: American Grand Strategy”, Center for New American Security, disponível em: <http://www.cnas.org/node/576> (acesso em: 16 ago. 2011); EXUM, Andrew. “Channeling Eisenhower”, Abu Muqawama, publicado em 1 dez. 2009, disponível em: <http://www.cnas.org/blogs/abumuqawama/2009/12/channeling-eisenhower.html>. Acesso em: 16 ago. 2011.

19. BOWIE, Robert R.; IMMERMANN, Richard H. *Waging Peace: How Eisenhower Shaped an Enduring Cold War Strategy* (New York: Oxford University Press, 1997), p. 124-125.

20. *Ibid.*, p. 4, p. 246, p. 252.

21. PRICE, Richard; TANNENWALD, Nina. “Norms and Deterrence: The Nuclear and Chemical Weapons Taboos”, in *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*, ed. Peter Katzenstein (New York: Columbia University Press, 1996), p. 117.

22. BOWIE; IMMERMANN, *Waging Peace*, p. 126; WELLS, “Sounding the Tocsin”, p. 157.

23. GOODPASTER, Andrew J. “Development of a Coherent American Strategy”, *Parameters* 40, no. 4 (Winter 2010-2011): p. 41.

24. Citação em *Ibid.*, p. 40.

25. GADDIS, John Lewis. *Strategies of Containment: A Critical Appraisal*

of Postwar American National Security (New York: Oxford University Press, 2005), p. 347.

26. *Ibid.*, p. 347.

27. *Ibid.*, p. 355-359.

28. HILLEN, John. “What Is Grand Strategy and Do National Security Policymakers Know How to Do It?” lecture, Duke University, Durham, NC, 10 Sept. 2009.

29. Para obter mais informações sobre “armadilhas retóricas”, consultar GODDARD, Stacie E. “When Right Makes Might: How Prussia Overturned the European Balance of Power”, *International Security* 33, no. 3 (Winter 2008/2009): p. 110-142; WILLIAMS, Michael C. “Words, Images, Enemies: Securitization and International Politics”, *International Studies Quarterly* 47, no. 4 (December 2003): p. 511-32.

30. “A verdadeira questão em pauta é nossa própria vontade — nossa propensão a dar séria e contínua atenção a essas questões complexas e difíceis; nossa flexibilidade para chegar a decisões inteligentes; nossa disposição em assumir a responsabilidade, arcar com os custos e fazer os sacrifícios”. GOODPASTER, “Development of a Coherent American Strategy”, p. 47.

31. O’HANLON, Michael. “Is Libya Policy Cornerstone of an Obama Doctrine?” *USA Today*, 29 ago. 2011, disponível em: <http://www.usatoday.com/news/opinion/forum/story/2011-08-28/Is-Libya-policy-cornerstone-of-an-Obama-Doctrine/50166404/1?loc=interstitialskip>. Acesso em: 31 ago. 2011.

32. DORAN, Michael Scott. “Doran Replies”, *Foreign Affairs* 90, no. 4 (July/August 2011): p. 187. Nesse artigo, Doran ataca o que ele chama de “falácia acadêmica, em que a necessária simplicidade de conceitos estratégicos é confundida com ingenuidade”.

33. BOUSQUET, Antoine; CURTIS, Simon. “Beyond Models and Metaphors: Complexity Theory, Systems Thinking, and International Relations”, *Cambridge Review of International Affairs* 24, No. 1 (March 2011): p. 43-62.

34. ALTER, Karen J.; MEUNIER, Sophie. “The Politics of International Regime Complexity Symposium”, *Perspectives on Politics* 7(1) (March 2009): p. 13.

35. *Ibid.*, p. 15.

36. POWERS, William. *Hamlet’s Blackberry: A Practical Philosophy for Building a Good Life in the Digital Age* (New York: HarperCollins, 2010).

37. NYE JR., Joseph S. “The Future of American Power”, *Foreign Affairs* (November/December 2010), p. 4, disponível em: <http://www.foreignaffairs.com/articles/66796/joseph-s-nye-jr/the-future-of-american-power>. Acesso em: 16 ago. 2011.

38. FOUCAULT, Michel. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (New York: Vintage Books, 1977), p. 201.

39. *Ibid.*, p. 201.

40. “Com base em ideias do campo da psicologia política, acadêmicos constatam que a complexidade leva a um processamento seletivo de informações e a uma dependência de relações e heurísticas, a fim de lidar com uma enorme quantidade de informações. Essa dependência afeta a política, porque o que representa a escolha ‘racional’ é bem menos evidente e porque os horizontes cronológicos dos políticos podem estar fora de sintonia com o tempo necessário para que relações de causa-efeito fiquem claras”. ALTER; MEUNIER. “The Politics of International Regime”, p. 17. Consultar, também, DREZNER, Daniel W. “Does Obama Have a Grand Strategy?: Why We Need Doctrines in Uncertain Times”, *Foreign Affairs* 90, no. 4 (July/August 2011): p. 57-68. Drezner faz a observação relacionada de que grandes estratégias importam em épocas de radical incerteza em assuntos internacionais, porque “podem funcionar como faróis cognitivos, guiando os países rumo à segurança”. Ele defende que a atual era é de radical incerteza em função de (1) uma desordem mundial maciça e (2) uma transição de poder.

41. ALTER; MEUNIER. “The Politics of International Regime”, p. 15-16.

42. DREZNER, Daniel W. “The Power and Peril of International Regime Complexity”, *Perspectives on Politics* 7, no. 1 (March 2009): p. 65-70.

A Morte que Vem de Cima: Os VANT e a Perda de Corações e Mentes

Jeffrey A. Sluka

As opiniões expressas neste artigo são do autor e não refletem a posição oficial de nenhum órgão do Departamento de Defesa. Este artigo foi originalmente publicado na edição em inglês de Maio-Junho de 2011 da Military Review.

OS VEÍCULOS AÉREOS não tripulados (VANT), conhecidos como *drones* nos Estados Unidos da América (EUA), estão em uso constante nas regiões fronteiriças entre o Afeganistão e o Paquistão, as Áreas Tribais sob Administração Federal (*Federally Administered Tribal Areas — FATA*). Do ponto de vista do governo e das Forças Armadas dos EUA, o emprego ideal dos VANT *Predator* e *Reaper* consiste em eliminar líderes terroristas. Em 2007, havia 21 patrulhas aéreas de combate sendo conduzidas por VANT de caça e destruição (*hunter-killer*) em qualquer dado momento. No final de 2009, esse número havia subido para 38 e, em 2011, para 54 patrulhas em andamento. Em 2009, a Força Aérea informou que estaria, pela primeira vez, treinando mais pilotos remotos que novos pilotos de caças e bombardeiros, criando um “plano de carreira sustentável” para oficiais daquele primeiro grupo.

O Novo Fenômeno em Armas

Talvez por medo de uma perda estratégica da vontade nacional, em decorrência das impopulares baixas dos EUA e da coalizão, o Comando Central parece ter acolhido os VANT como atual arma de preferência no combate à Al Qaeda e ao Talibã. Ao que consta, os VANT estão “eliminando os

vilões a torto e a direito”¹. Segundo uma das estimativas, em março de 2011, pelo menos 33 líderes da Al Qaeda e do Talibã (alvos de alta prioridade) haviam sido mortos por VANT, além de algo entre 1.100 e 1.800 insurgentes². Tom Engelhardt observa, em *Drone Race to the Near Future* (“A Corrida dos VANT ao Futuro Próximo”, em tradução livre), que os VANT são o “fenômeno em armas do momento” e que “já se pode ver o complexo militar-industrial-robótico em formação”³. Na verdade, como descreve James Der Darian, em *Virtuous War: Mapping the Military-Industrial-Media-Entertainment Network* (“Guerra Virtual: Mapeamento da Rede Militar-Industrial-Midiática-de Entretenimento”, em tradução livre), os VANT já fazem parte de uma enorme e crescente “rede-militar-industrial-midiática-de entretenimento”⁴.

O alarde e o orgulho arrogante em torno dessa tecnologia são enormes, e a grande mídia está repleta de reportagens elogiosas sobre os VANT, algumas das quais sugerem que seu emprego, por si só, pode vencer a guerra contra o terrorismo. Por exemplo, uma reportagem de abril de 2009 alegou que os VANT estavam eliminando líderes do Talibã e da Al Qaeda e que “o resto [de seus integrantes] haviam começado a lutar entre si, por pânico e suspeita”. “Caso se mantenha esse ritmo”, disse Juan Zarate, consultor sobre contraterrorismo, ao jornal *LA Times*, “a Al Qaeda acabou”⁵. Em uma reportagem com uma postura acrítica sobre as operações de VANT da Força Aérea dos EUA, veiculada no programa *60 Minutes*, em maio

Jeffrey A. Sluka é professor associado de Antropologia Social na Massey University, Nova Zelândia. É o autor de *Hearts and Minds, Water and Fish: Popular Support for the IRA and*

INLA in a Northern Irish Ghetto (Greenwich: JAI Press, 1989) e organizador de *Death Squad: The Anthropology of State Terror (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2000)*.

de 2009, perguntaram ao oficial encarregado se, alguma vez, havia sido cometido algum erro nos ataques desse tipo: “E se errarem?” “Nós não erramos”, foi sua resposta⁶.

A Força Aérea declara que sua prioridade é visar insurgentes com precisão, evitando as baixas civis. Assevera ter grande preocupação nesse sentido; que são tomadas medidas extremas para evitá-las e que “preveni-las pode ser a tarefa mais demorada da equipe de seleção de alvos”⁷. No Centro Combinado de Operações Aeroespaciais, no Oriente Médio, há sempre um assessor jurídico militar de prontidão, para fornecer orientações relativas ao Direito dos Conflitos Armados (DICA), conjunto de tratados internacionais que proíbem ataques intencionais contra civis e exigem que as Forças militares minimizem os riscos para eles. A Força Aérea também sustenta que um rigoroso protocolo da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) requer a aprovação do alto-comando para ataques aéreos, quando houver conhecimento da presença de civis em áreas visadas ligadas à Al Qaeda e ao Talibã ou proximidades. Exige, ainda, que os ataques sejam cancelados, quando for detectada a presença de civis. As Forças Armadas dos EUA alegam que a seleção de alvos é extremamente precisa e que várias operações já foram canceladas, quando

pareceu haver a possibilidade de baixas civis⁸. Essas afirmações são coerentes com as táticas de contrainsurgência (COIN) descritas no Manual de Campanha 3-24.

Hoje em dia, o emprego dos VANT vem sendo alardeado como o “futuro da guerra”, como a “única coisa boa a resultar da guerra contra o terrorismo” e como uma arma eficaz e precisa de contraterrorismo e contrainsurgência. Ninguém duvida que os robôs virão a ocupar um papel central nas Forças Armadas dos EUA. Alguns aspectos remanescentes do hoje extinto esforço de modernização “Sistemas de Combate do Futuro” do Exército dos EUA (atualmente, o Programa de Modernização da Equipe de Combate de Brigada) requerem uma infinidade de VANT, incluindo os de combate. Como demonstrou P.W. Singer em *Wired for War* (“Programados para a Guerra”, em tradução livre), tal modernização implica mudanças inéditas de perspectiva⁹.

Entretanto, a noção de que os VANT custam menos em vidas e recursos e a visão otimista de que virão, um dia, a retirar, completamente, os soldados de situações perigosas estão começando a parecer propostas duvidosas. O estardalhaço que essas armas ainda geram, como sendo o “mais formidável, estranho, excelente aparato no arsenal norte-americano”, está começando a



2º Sgt Brian Ferguson, Força Aérea dos EUA

Aterrissagem de um MQ-9 Reaper depois de missão em apoio à Operação *Enduring Freedom*, Afeganistão, 2007.

parecer precipitado e irrefletido¹⁰. Um artigo na revista *Newsweek*, de setembro de 2009, chegou a chamar os VANT de “*weapons porn*” (“pornografia de armas”)¹¹. Essa visão de precisão avançada “cirúrgica” e eficácia está começando a desgastar-se diante das informações estatísticas disponíveis.

Mesmo que questionemos os dados que parecem indicar que os VANT não são tão precisos quanto se pensava, eles, de fato, apontam a necessidade de analisar e reavaliar seu emprego em COIN. Os efeitos de erros nessa área podem estar prejudicando os objetivos norte-americanos no sentido de que as forças de segurança afegãs assumam o controle. Mesmo que a estratégia dos EUA mude para contraterrorismo, o Exército Nacional Afegão precisa conduzir uma contrainsurgência, e conquistar corações e mentes estará no cerne de sua luta.

Crítica à Guerra de VANT

As evidências mostram que as hipérboles difundidas em relação aos VANT e à sua tão alardeada precisão são pura fantasia, se não forem,

literalmente, ficção científica. Já houve *muitos* erros, como o incidente ocorrido em junho de 2009, quando “VANT norte-americanos atacaram um complexo no Waziristão do Sul. Os habitantes correram para o local para resgatar os sobreviventes. Um VANT dos EUA lançou, então, mais mísseis, provocando um total de 13 mortes. No dia seguinte, moradores da região participavam de um cortejo fúnebre, quando os EUA atacaram de novo”, causando a morte de 70 deles¹².

Os ataques de VANT já provocaram mais de mil baixas civis, têm exibido uma especial propensão para atingir casamentos e enterros e parecem estar estimulando fortemente a insurgência¹³. Ao invés de apoiarem a ideia de que os VANT estejam, sozinhos, quase vencendo essas guerras, os dados estatísticos indicam que seria mais correto dizer que, atualmente, eles as vêm perdendo quase por conta própria. A questão é se a tática está servindo à estratégia. Segundo um relatório de 2007 da Organização das Nações Unidas (ONU), os ataques aéreos dos EUA estavam entre os principais



Força Aérea dos EUA

MQ-1 Predator, municiado com um míssil AGM-114 Hellfire.



Foto AP/Shakil Adil

Adeptos de grupo religioso paquistanês protestam contra supostos ataques de mísseis por VANT norte-americanos nos territórios tribais, Abr 2009, Karachi, Paquistão.

fatores de motivação para os homens-bomba no Afeganistão. No final de 2008, uma pesquisa entre 42 combatentes talibãs revelou que 12 haviam visto familiares serem mortos por ataques aéreos, tendo 6 deles aderido à insurgência depois de tal ocorrência. Há um número bem maior de indivíduos que não chegaram a tornar-se insurgentes, mas têm lhes oferecido apoio¹⁴.

Os ataques de VANT no Paquistão, que foram apregoados como os mais bem-sucedidos, provocaram o maior número de baixas civis. Dos 60 ataques por VANT *Predator* no local entre 14 Jan 06 e 08 Abr 09, apenas 10 atingiram seu verdadeiro objetivo, uma taxa de acerto de 17%, provocando a morte de 687 civis. A organização Pakistan Body Count, que acompanha o número de baixas provocadas por VANT, afirma que, no total, 2.205 civis haviam sido mortos e 909 gravemente feridos ao fim de março de 2011 e que isso representa uma taxa de acerto de apenas 3% contra a Al Qaeda¹⁵.

Até David Kilcullen, autor de *The Accidental Guerrilla* (“O Guerrilheiro Acidental”, em tradução livre)¹⁶, apelidado pela mídia de “guru da contrainsurgência”, disse ao Congresso dos EUA, em abril de 2009, que os ataques de VANT no

Paquistão estavam gerando resultados contrários aos desejados e deviam ser suspensos:

Desde 2006, eliminamos 14 líderes importantes da Al Qaeda com ataques de VANT; no mesmo período, causamos a morte de 700 civis paquistaneses na mesma região. Esses ataques são muito malvistos. São profundamente ofensivos para a população. Além disso, têm provocado um sentimento de raiva que une a população em torno dos extremistas e leva a aumentos de extremismo [...] Nossa atual trajetória está levando à perda de controle do governo paquistanês sobre sua própria população¹⁷.

Kilcullen observou, enfaticamente, que a “proporção de mortes” tem sido de 50 civis para cada militante morto, uma “taxa de acerto” de 2%, ou seja, 98% de baixas civis, algo que dificilmente pode ser chamado de “precisão”.

Kilcullen sustenta que o apelo dos VANT é que seus efeitos são mensuráveis, eliminando os principais líderes e prejudicando as operações dos insurgentes, mas os custos gerados por eles têm excedido os benefícios por três razões. Em primeiro lugar, eles criam uma “mentalidade de

cerco” e baixas entre civis, o que gera apoio para os insurgentes. Segundo, provocam a indignação pública não apenas no local, mas por todo o país, assim como no âmbito internacional e nos EUA. Terceiro, seu emprego representa uma tática — mais exatamente, uma forma de tecnologia — sendo utilizada em substituição a uma estratégia. Killcullen conclui: “Cada um desses não combatentes que foram mortos [gera] hostilidade entre seus familiares, um novo desejo de vingança e mais recrutas para um movimento militante que tem crescido exponencialmente, à medida que aumentam os ataques de VANT”¹⁸.

Ademais, mesmo quando os ataques aéreos chegaram a eliminar líderes militantes, esse fato só serviu, em muitos casos, para transformá-los em mártires. Por exemplo, mais de 5 mil pessoas compareceram ao enterro de Ghulam Yahya Akbari, um dos líderes dos rebeldes, morto em um ataque aéreo dos EUA, em outubro de 2009. Segundo reportagens, “milhares choraram” e “mulheres prantearam o morto dos telhados das casas”, quando um longo cortejo fúnebre de mais de 5 mil pessoas acompanhou seu corpo até o local da sepultura, perto de sua aldeia natal na Província de Herat¹⁹.

Uma enquête realizada no Afeganistão em novembro de 2009 constatou que 76% dos respondentes se opunham ao estabelecimento, pelo Paquistão, de uma parceria com os EUA para ataques de mísseis por VANT contra militantes²⁰. Essa confiança no poder aéreo serviu para enfraquecer o apoio do público no Afeganistão e no Paquistão; contínuos bombardeios aéreos resultarão em mais baixas civis, gerando mais ressentimento e resultando em mais apoio e recrutas para os insurgentes, levando a uma longa guerra, fadada à derrota. Como afirma Engelhardt:

Toda força gera uma força contrária. O emprego de força, especialmente a partir do espaço aéreo, é um confiável instrumento de criação de inimigos. É um multiplicador de forças. Toda vez que se planeje um ataque em qualquer lugar do planeta, o indivíduo que ordená-lo deve presumir, automaticamente, que, em sua esteira, haverá maridos, mulheres,

irmãs, irmãos, parentes e amigos em luto e com raiva — gente jurando vingar-se, um universo de potenciais candidatos, cheios da fúria causada por uma verdadeira injustiça. Nossos verdadeiros inimigos querem mais é que continuemos com nossos bombardeios, mísseis e disparos com a maior frequência possível, porque isso mais ou menos lhes garante novas levas de recrutas²¹.

Singer concorda, afirmando: “Estamos criando um problema muito semelhante ao que os israelenses enfrentam em Gaza. Eles se tornaram hábeis em eliminar líderes do Hamas. Entretanto, não conseguiram achar nenhum modo de prevenir que um menino de 12 anos se junte a este grupo”²².

Implicações para a Eficácia Moral e Estratégica

Nas operações militares, decisões sobre alvos devem ser feitas de modo a minimizar as baixas civis. Qualquer outra opção seria um crime de guerra — isso é incontestável. Outro aspecto fundamental é que não minimizar baixas civis é extremamente contraproducente em termos estratégicos. Como as vítimas dos VANT são, em sua maioria, civis, essas aeronaves parecem ser, à primeira vista, armas criminosas de terror estatal, por um lado, e estrategicamente equivocadas, por outro. No Reino Unido, Lord Bingham comparou-as a bombas de dispersão e minas terrestres, armas que foram consideradas cruéis demais para serem utilizadas. Killcullen opinou que seu emprego é “imoral”²³. Esse tipo de classificação não é um bom sinal para o cumprimento dos objetivos de COIN. Robert Naiman observou, em “Stopping Pakistan Drone Strikes Suddenly Plausible” (“Suspensão de Ataques de VANT Paquistaneses Subitamente Plausível”, em tradução livre):

Já que está evidente que 1) os ataques de VANT causam baixas civis; 2) fazem com que a opinião pública no Paquistão se vire contra seu governo e contra os EUA; 3) angariam mais apoio para os insurgentes; e 4) até os especialistas militares acham que os ataques estão gerando mais danos

que benefícios, até do ponto de vista das autoridades norte-americanas; por que não deveriam cessar?²⁴

A resposta parece ser o fato de que os militares afirmam que os VANT são a única opção disponível e representam uma alternativa a enviar mais tropas terrestres, reduzindo, assim, a quantidade de baixas norte-americanas — uma preocupação estratégica relativa à vontade nacional e internacional. Outra razão relacionada parece ser o fato de que agora há, como sua força motriz, um enorme e poderoso complexo “militar-industrial-midiático-de entretenimento”, que movimenta bilhões de dólares. Não se sabe até que ponto essa influência molda as políticas, mas provavelmente não contribui em nada para a identificação da melhor abordagem estratégica. Em vez disso, o impulso em direção à tecnologia muitas vezes gera inércia, algo que se opõe à formulação de uma boa estratégia. O Coronel Douglas Macgregor observou que “os políticos [norte-americanos] frequentemente substituem a estratégia por uma fascinação com ações diretas na forma de ataques aéreos ou de eliminações em operações especiais”²⁵.

Os VANT têm servido como principais agentes de recrutamento para os militantes.

A perspectiva é tudo quando se conduzem avaliações morais e estratégicas. Para o Presidente Obama e a maior parte da população norte-americana, os VANT são vistos como um instrumento de eliminação de terroristas, mas, no terreno, entre as populações civis do Afeganistão e do Paquistão, são considerados assassinos aterrorizantes, que matam de modo indiscriminado. De uma perspectiva de “cima para baixo” os VANT de caça e destruição, controlados remotamente, são vistos como uma nova arma incrivelmente eficaz, saída diretamente da ficção científica. Entretanto, da perspectiva “de baixo para cima” das populações atacadas, os VANT são vistos como uma arma falha, que é temida, ressentida e desprezada, em

função dos danos colaterais que têm provocado. Eles têm servido como principais agentes de recrutamento para os militantes e gerado o antagonismo nos “corações e mentes” da população²⁶.

Durante os anos 80, o emprego de helicópteros de ataque pelos soviéticos em sua guerra no Afeganistão e pelas Forças militares equipadas pelo Presidente Reagan em El Salvador e na Guatemala gerou discussões sobre a psicologia do *medo* de ataques aéreos — da morte vinda de cima sendo vivenciada como “terror estatal”: “Muitos afegãos hoje dizem que prefeririam ver o Talibã de volta ao poder a olharem ansiosos para os céus todos os dias”²⁷. Um habitante que sobreviveu a um ataque de VANT no Paquistão explicou que “até as crianças que brincavam estavam intensamente conscientes dos VANT que as sobrevoavam”²⁸. Psicologicamente, os afegãos e os paquistaneses nas áreas tribais enxergam os VANT como perigosos predadores e nunca os verão como seus protetores. Ignorar esse aspecto psicológico provavelmente se mostraria uma insensatez estratégica.

Para muitos, a tão apregoada sofisticação da tecnologia dos VANT só torna as mortes civis mais perturbadoras. Perguntam: se essa tecnologia é tão sofisticada, por que, na prática, não é capaz de fazer distinções e mata tanta gente inocente? Essa é a experiência no terreno. Como afirmou um político afegão: “Estão bombardeando aldeias porque ouviram que o Talibã está no local. Mas esse não é o caminho: bombardear e matar 20 pessoas na tentativa de eliminar um talibã. É por isso que a população está perdendo a esperança e a confiança no governo e nos estrangeiros”. Como muitos afegãos e paquistaneses, ele começava a suspeitar que havia um significado mais sinistro por trás das mortes civis: “Os norte-americanos podem cometer um erro uma, duas, talvez três vezes”, disse ele. “Mas vinte, trinta vezes? Não estou convencido de que estejam fazendo isso sem querer”²⁹. Quer seja verdade quer não, essa é uma impressão que vem crescendo na região, e a trajetória dessa percepção vem tornando os esforços na área de informações da coalizão praticamente insustentáveis.



Mulher afegã e sua filha choram a morte de um parente, provocada por ataque aéreo em Azizabad, aldeia no Distrito de Shindand, Província de Herat, Afeganistão, 23 Ago 08.

Michael Ignatief alerta que a guerra virtual é uma ilusão perigosa e sedutora: “Nós nos enxergamos como nobres guerreiros e aos nossos inimigos como tiranos desprezíveis. Vemos a guerra como um bisturi cirúrgico e não como uma espada ensanguentada. Com isso, descrevemos a nós mesmos de forma equivocada, da mesma forma que erramos ao descrever os instrumentos da morte. Precisamos nos manter longe dessas fábulas de invulnerabilidade e superioridade moral”³⁰. A guerra virtual desumaniza as vítimas, insensibiliza os que cometem a violência e reduz as barreiras morais e psicológicas contra o ato de matar.

Como arma de contrainsurgência, portanto, os VANT de caça e destruição parecem ser perdedores. Criam mais militantes do que eliminam, e seu crescente emprego vem gerando hostilidade ou “perdendo os corações e mentes” das populações civis no Afeganistão e no Paquistão. Os VANT provocaram a morte de mais de 700 civis só em 2009³¹. Em outubro daquele mesmo ano, o Relator Especial da ONU sobre Execuções Extrajudiciais alertou que os ataques de VANT norte-americanos que matam civis inocentes violam as leis internacionais contra a execução sumária e representam

execuções extrajudiciais³². Em outras palavras, podem ser vistos como uma nova forma, terrível e aterrorizante, de “esquadrão da morte” sancionado pelo Estado.

A mentalidade sinistra de terror estatal no emprego de VANT se revela nos nomes escolhidos: *Predator* (“Predador”) e *Reaper* (referente ao *Grim Reaper*, ou “Anjo da Morte”). Os próprios nomes já sugerem uma estupidez obstinada quanto à eficácia das operações de informação. Os civis os escutam e são psicologicamente condicionados por eles: não ficam apenas aterrorizados com os VANT que

os sobrevoam, muitos acabam se radicalizando. Enquetes no Afeganistão e no Paquistão mostram que um desejo de revidar contra os EUA aumenta após cada ataque de VANT. Quando perguntaram a Faisal Shahzad, o paquistanês naturalizado norte-americano que tentou colocar uma bomba em Times Square em maio de 2010, como ele justificava um ato que poderia ter levado à morte de crianças, ele replicou: “Quando os VANT atacam, não veem crianças, não veem ninguém. Matam mulheres, crianças; matam todos. [...] Faço parte da resposta. [...] Estou me vingando pelo ataque”³³.

Da mesma forma, o fato de os israelenses estarem empregando VANT com regularidade para bombardear a Faixa de Gaza só tem servido para radicalizar mais palestinos: “Os VANT bombardearam com sucesso uma grande parte de Gaza, do partido Fatah, laico, ao islamita Hamas e à fanática Jihad”³⁴. Ao perder corações e mentes, a guerra de VANT no Afeganistão e no Paquistão vem perdendo a luta contra o terrorismo e reforçando esse tipo de ameaça, aumentando — e não diminuindo — a probabilidade de que haja mais ataques terroristas contra os EUA. **MR**

REFERÊNCIAS

1. ENGELHARDT, Tom. "Drone Race to a Known Future: Why Military Dreams Fail—and Why it Doesn't Matter", *Truthout*, 10 Nov. 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/1111095>>.
2. New America Foundation, disponível em: <<http://counterterrorism.newamerica.net/drones>> (30 Mar. 2011).
3. ENGELHARDT.
4. DARIAN, James Der. *Virtuous War: Mapping the Military-Industrial-Media-Entertainment Network* (New York: Routledge, 2009).
5. *The Week*, 3 Abr. 2009, p. 7.
6. CBS INTERACTIVE STAFF, "Drones: America's New Air Force", disponível em: <http://news.cnet.com/8301-11386_3-10237404-76.html> (11 May 2009).
7. Apud MULRINE, Anna. "Targeting the Enemy: Inside the Air Force's Control Center for Iraq and Afghanistan", *US News & World Report*, 9 Jun. 2008, p. 26.
8. MULRINE, p. 28.
9. SINGER, P.W. *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century* (New York: Penguin, 2009). Confirma também YENNE, Bill. *Attack of the Drones: A History of Unmanned Aerial Combat* (Osceola, WI: Zenith, 2004) e ZALOGA, Steven. *Unmanned Aerial Vehicles: Robotic Air Warfare 1917-2007* (Buffalo, MN: Osprey, 2008).
10. SATIA, Priya. "Attack of the Drones", *The Nation*, 9 Nov. 2009, p. 14, p. 16.
11. GRAHAM, David. "Weapons Porn: The Greatest, Weirdest, Coolest Hardware in the American Arsenal", *Newsweek*, 23 Sept. 2009, disponível em: <<http://www.newsweek.com/id/215823>>.
12. KELLY, Kathy. "Now We See You, Now We Don't", *Truthout*, 26 Jun. 2009, disponível em: <<http://truthout.org/062609R?>>>.
13. ENGELHARDT, Tom. "What Are Afghan Lives Worth?" *Truthout*, 7 Jul. 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/070709B?n>>.
14. GOPAL, Anand. "The Surge That Failed: Afghanistan Under the Bombs", *Truthout*, 10 Oct. 2008, disponível em: <<http://www.truthout.org/100908U?>>>.
15. PAKISTAN BODY COUNT, disponível em: <<http://www.pakistan-bodycount.org/>> (30 Mar. 2011).
16. KILCULLEN, David. *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Middle of a Big One* (New York: Oxford University Press, 2009).
17. Apud NAIMAN, Robert, "Stopping Pakistan Drone Strikes Suddenly Plausible", *Truthout*, 7 May 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/050709A?>>>.
18. KILCULLEN, David; EXUM, Andrew. "Death from Above, Outrage Down Below", *The New York Times*, 17 May 2009.
19. MACKENZIE, Jean; SABER, Mustafa. "Did a US 'Hit' Create an Afghan Hero?", *Truthout*, 15 Oct. 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/1015093?>>>.
20. ENGELHARDT, Tom. "War of the Worlds: London 1898, Kabul 2009", *Truthout*, 8 Oct. 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/1009091>>.
21. ENGELHARDT, Tom. "Catch 2,200: Nine Propositions on the US Air War for Terror", *Truthout*, 10 Apr. 2008, disponível em: <http://truthout.org/docs_2006/printer_041008S.sshhtml>.
22. Apud DE LUCE, Dan. "No Let-Up in US Drone War in Pakistan", *Truthout*, 22 Jul. 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/072209B?n>>.
23. SATIA, Priya. "Attack of the Drones", *The Nation*, 9 Nov. 2009, p. 14, p. 16.
24. NAIMAN.
25. MACGREGOR, Douglas. "It's Time for Us to Leave Afghanistan", *Defense News*, 25 May 2009.
26. Consultar: MUJAHID, Abdul. "Aerial Bombing Makes Terrorists", *Truthout*, 24 May 2009, disponível em: <<http://truthout.org/052409Y?>>>. Consultar, também: LANDAY, Jonathan, "Do US Drones Kill Pakistani Extremists or Recruit Them?", *Truthout*, 7 Apr. 2009, disponível em: <<http://www.truthout.org/040809S?>>>.
27. GOPAL, Anand. "The Surge That Failed: Afghanistan Under the Bombs", *Truthout*, 10 Oct. 2008, disponível em: <<http://www.truthout.org/100908U?>>>.
28. KELLY, Kathy. "Now We See You, Now We Don't", *Truthout*, 26 Jun. 2009, disponível em: <<http://truthout.org/062609R?>>>.
29. Apud BAKER, Aryn. "Backlash from Afghan Civilian Deaths", *Time*, 23 Jun. 2009, disponível em: <<http://www.time.com/time/world/article/08,8599,1636551,00.html>>.
30. IGNATIEF, Michael. *Virtual War: Kosovo and Beyond* (London: Chato and Windus, 2000), p. 214-215.
31. HARI, Johann. "Obama's Escalating Robot War in Pakistan is Making a Terror Attack More Likely", *The Huffington Post*, 15 Oct. 2010, disponível em: <<http://www.commondreams.org/print/61390>>.
32. Consultar "US Drone Strikes May Break International Law", *Radio Netherlands Worldwide*, 28 Oct. 2009, disponível em: <<http://www.rnw.nl/international-justice/print/35807>>; GAMAGE, Daya. "US Un-manned Drone Attacks Killing Civilians are Extra-Judicial Killings-UN Report", *Asian Tribune*, 27 Jun. 2010, disponível em: <<http://www.asiantribune.com/news/2010/06/27/un-un-manned-drone-attacks-killing-civilians-are-extra-judicial-killings-%E2%80%92unreport>>; e HORTON, Scott. "Rules for Drone Wars: Six Questions for Philip Alston", *Harpers Magazine*, 9 Jun. 2010, disponível em: <<http://harpers.org/archive/2010/06/hbc-90007190>>.
33. HARI.
34. Ibid.

A Contribuição de Cada Militar: Como Comunicar o que Realmente Significa Ser um Soldado

Coronel (Reserva) Lawrence J. Morris, Exército dos EUA

O EXÉRCITO PRECISA ESCLARECER à classe política e à mídia nacional o que significa ser um integrante da Profissão das Armas. Cabe ao Exército informar ao povo estadunidense, que o emprega e o financia, a respeito de uma instituição e instrumento de poder com o qual poucos têm experiência direta¹.

Ao transmitir essa mensagem como uma instituição, o Exército precisa decidir como, por meio de quem e, principalmente, o que comunicar. Considerando que a *instituição* precisa cumprir tal tarefa, isso não significa necessariamente que essa comunicação deva ocorrer exclusivamente ou até mesmo principalmente pelos mecanismos institucionais convencionais, dentre os quais as seções de relações públicas e os meios tradicionais das Forças Armadas de engajar o público, a mídia e os formadores de opinião. Essas ferramentas talvez sejam eficientes e efetivas em prover informações ao público a respeito da demografia da Força, engajamentos e planos futuros, mas são antiquadas, obsoletas ou marginalmente efetivas no esclarecimento do “que significa ser um soldado”². Para realizar essa tarefa contínua, o Exército precisa pôr em ação todos os elementos, capacidades e atributos da Força. Os órgãos utilizados para comunicar uma mensagem que seja ao mesmo tempo genérica (“o que significa” é, em parte, uma questão filosófica) e específica (*este* Exército na segunda década *deste* século) precisam transmiti-la — o que significa que a mensagem deve orientar as táticas.

A instituição como um todo precisa participar dessa comunicação. O “cabo estratégico” (quer seja um guarda servindo na [prisão de] Abu Ghraib ou um militar agraciado com a Medalha de Honra) pode ser tão importante para a compreensão pública do Exército quanto as palavras e os atos dos generais e das praças mais antigas [no Exército dos EUA atribui-se um valor significativo à figura do *Sergeant Major* — N. do T.]³. Todo o Exército tem a responsabilidade, formalmente ou não, e independentemente do tipo de mensagem a ser divulgada, de estabelecer essa comunicação. Seu encargo não é persuadir ou convencer, mas *informar* — uma tarefa libertadora, porque ela reduz a expectativa e se concentra na descrição de uma realidade que é difícil de ser compreendida por aqueles que não a vivenciaram.

O Encargo é Informar

Informar com *credibilidade* sugere a persuasão de políticos ou jornalistas sobre as virtudes e pontos fortes do Exército, com a confiança de que os verdadeiros méritos contidos em sua história serão cativantes. A instituição deve estar confiante enquanto reconhece que o pluralismo, a liberdade e o ceticismo norte-americano asseguram que nem todos irão concordar — independentemente da precisão, credibilidade e neutralidade da mensagem.

Devemos informar, não porque isso possa fazer com que o Exército pareça bem, mas porque é o mínimo esperado de um Exército

O Coronel Lawrence Morris é consultor jurídico geral da Catholic University of America. É doutor em

jurisprudência pela Marquette University Law School e mestre pela Escola Industrial das Forças Armadas.



Um sargento da 101ª Divisão Aeroterrestre conversa com afegãos antes de um programa de trabalho perto do reduto Dog, no Afeganistão, 29 Jan 11.

em uma democracia. Todas as instituições públicas são responsáveis para com o povo, em particular aquela que é o instrumento primário de guerra da nação. A forma mais eficiente de um Exército atingir a audiência desejável é por meio das autoridades e da mídia da nação — e essas organizações não podem identificar o que realmente significa ser um soldado de outra fonte mais confiável que o próprio Exército. No entanto, uma coisa é informar à sociedade sobre a composição, as campanhas militares e as capacidades do Exército — a outra é esclarecer às autoridades o que significa ser um soldado profissional nesta jovem e ambiciosa democracia, com base no Estado de Direito, no século XXI, integrante de uma Força voluntária, desdobrada continuamente desde a travessia do Rio Sava, no Natal de 1995.

Precisamos divulgar isso porque um forte vínculo com o segmento civil da sociedade é essencial para reduzir o risco de o Exército afastar-se da

sociedade que defende — devido ao conforto, ignorância e atitude complacente desta em relação à competência da Força.

O Público

As lideranças políticas e a mídia nacional frequentemente compartilham essa certeza ou complacência. Esses são os públicos-chave porque representam a principal fonte de informação pública. Além disso, a mídia é a principal fonte de informação da classe política e, particularmente aqueles representantes que se concentram nos assuntos de Defesa, afetam a perspectiva da mídia. A mídia *nacional* é especialmente influente devido à sua onipresença, sua eficiência em informar um elevado número de pessoas e sua concentração crescente.

Os métodos para informar essas duas instituições sobre a Profissão das Armas talvez variem — de maneira lógica e defensável — mas a descrição central não deve variar. O Exército deve preparar a mensagem a ser encaminhada a

essas duas entidades consciente das capacidades, tendências e tradições históricas da imprensa e da classe política.

Na atualidade, o Exército deve formular sua mensagem e estratégia com base na premissa de que as autoridades políticas estão mais atarefadas e distraídas do que estavam em 1974, quando um destacado estudo mostrou que os políticos liam mais a mídia predominante e os periódicos políticos, em vez de publicações especializadas⁴. “Forneça as informações nas publicações que eles acessam.”

A Mídia Nacional

Comunicar efetivamente uma mensagem de tal sutileza e sofisticação exige uma apreciação dos atributos da mídia em geral e da mídia nacional em particular. Com a redução contínua dos periódicos e a explosão da mídia alternativa, há menos vozes confiáveis sobre a defesa nacional ou os assuntos militares, além

de uma variedade não coordenada de mídia direta, incluindo blogueiros militares no teatro de operações (alguns dos quais até são fardados), que podem causar perplexidade, confundir ou enganar a audiência — e enriquecer um leitor atento com perspectivas não convencionais, discernimento e até mesmo compaixão ou proximidade, uma abordagem difícil de ser reproduzida pela mídia predominante⁵.

Considerando que a maioria das autoridades políticas acompanha as notícias pelos jornais diários e redes de comunicações predominantes, esses veículos devem ser o foco principal, mas não exclusivo, do esforço de comunicação do Exército. Não existe um *Earlybird* [jornal com notícias da madrugada do Departamento de Defesa — N. do T.] para integrantes do Congresso, embora eles tenham acesso a “jornais profissionais” equivalentes, tais como *The Hill*, *Roll Call*, *CQ* e *Politico*⁶. Ao atingir um público nacional específico com essa mensagem, o Exército seria mais prudente



Força Aérea dos EUA, Sgt Nathan Bevier

Um enfermeiro do Exército dos EUA é entrevistado pela mídia quirguiz no Centro de Transporte em Manas, Quirguistão, 23 Jul 10.

não visar uma mídia em particular (o conceito de “visar” sugere uma “campanha”, que implica um aspecto de manipulação que talvez mine a confiança na mensagem), mas “inundar a área” com uma abordagem que comunique a realidade da profissão.

Embora a mídia atual seja mais diversificada que a de tempos anteriores, devido a uma redução da mídia “tradicional” e à explosão da nova mídia, apenas alguns especialistas em assuntos militares e na arte da guerra emergiram como formuladores de opinião e de perspectivas sobre as guerras e as Forças Armadas com potencial de informar ou esclarecer a classe política e outras. Thomas E. Ricks, antigo redator do *Wall Street Journal* e do *Washington Post*, descreveu um campo de treinamento de recrutas do Corpo de Fuzileiros Navais em *Making the Corps* (“Criando o Corpo de Fuzileiros Navais”, em tradução livre), em 1997, e criticou a liderança civil nove anos depois em *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (“Fiasco: A Aventura Militar Americana no Iraque”, em tradução livre), que acompanhava as etapas iniciais da Guerra do Iraque. Dexter Filkins e Michael R. Gordon provaram a “separação entre Igreja e Estado” que existe entre o lado de notícias e a parte editorial de um jornal durante sua cobertura sobre as guerras do Iraque e do Afeganistão para o *The New York Times*^{7, 8, 9} um veículo pouco entusiasmado com qualquer um desses conflitos. Rick Atkinson, que descreveu a turma de 1966 de West Point em *The Long Gray Line* (“A Longa Linha Cinza”, em tradução livre), obteve muita notoriedade por suas reportagens produzidas como um repórter incorporado durante a Guerra do Iraque¹⁰.

Embora a “mídia nacional” geralmente implique em órgãos de notícias, tanto os livros quanto os filmes também comunicam o que significa ser um soldado. Como visto nos últimos anos pela popularidade da série *Band of Brothers* e do filme “Guerra ao Terror” (*The Hurt Locker*), que descreveu a guerra de uma forma objetiva, despertando um entendimento mais profundo sobre os desafios, sacrifícios e conquistas do

soldado. O livro *Fields of Fire* (“Campos de Fogo”, em tradução livre), incomum pela simpatia com a tropa terrestre durante a era do conflito no Vietnã, talvez seja um exemplo perfeito [sobre o tema] “do que significa” um livro de última geração¹¹.

Ao desempenhar sua missão de comunicação, o Exército deve evitar uma atitude defensiva.

O Exército precisa ter uma visão clara das características da maior parte da mídia nacional e entender que seus profissionais:

- Estão realmente interessados na exatidão das notícias, mas, como não são familiarizados com as Forças Armadas, tendem a cometer erros e a fazer suposições.
- Estão em busca de uma história e, assim, são atraídos por um conflito ou controvérsia.
- Estão em busca de uma narrativa, preferindo contar histórias por meio de pessoas, ao invés de usarem dados.
- São competitivos, e, portanto, sempre à procura de um “novo ângulo”, que talvez receba mais cobertura pelo fato de ser algo novo, e não necessariamente por ser algo que deva ser noticiado.
- São reativos, influenciados pelo “comportamento de rebanho”, fazendo o mesmo que outros jornalistas devido ao que foi destacado pela concorrência na transmissão da noite anterior ou no jornal matinal.

Ao desempenhar sua missão de comunicação, o Exército deve evitar uma atitude defensiva ou preocupação excessiva — a tensão com a mídia em nossa sociedade livre é saudável e intratável — ao mesmo tempo que informa com franqueza, confiança e criatividade¹².

Autoridades Políticas

As agências de notícias competitivas encontram vorazes consumidores nas autoridades políticas, e estas possuem a capacidade de impactar tanto constitucional quanto operacionalmente todas as facetas da Profissão das Armas — desde o tamanho

do Exército até sua estrutura de força, sistemas de armas, leis de promoção e regulamentos disciplinares. As Forças Armadas dos EUA estão sujeitas, absoluta e invariavelmente, ao controle civil por meio de um comandante em chefe civil, dos secretários de Defesa e das Forças Singulares. E ao Congresso cabe a responsabilidade de aprovar todos esses indicados. Isso não significa que as autoridades militares deixarão de deferir ou rejeitar análises independentes quando necessário for, porém está claro que a decisão final estará sempre a cargo da autoridade civil.

O soldado defende um estilo de vida, um conceito de liberdade.

O Exército está se comunicando com um conjunto de autoridades políticas cuja experiência militar decrescente acompanha o universo de seus eleitores. Apenas 9% deles serviram¹³. No atual 112º Congresso, 20% da Câmara e aproximadamente 25% do Senado têm experiência militar, a menor porcentagem desde antes da Segunda Guerra Mundial, o que significa uma redução radical em relação ao máximo de 74% registrado na Câmara, em 1969, e 78% no Senado, em 1977¹⁴. Essa diferença não significa menor apreciação das Forças Armadas — na realidade, por vezes, a não familiarização relativa eleva o serviço militar a uma opinião favorável nascida da incompreensão, porque está muito distante dos padrões de referência. Contudo, isso obviamente significa que uma minoria decrescente dos congressistas tem um sentido pessoal do que significa ser um integrante da Profissão das Armas, sendo, portanto, por essa perspectiva, mais suscetível à mensagem da mídia e de outras fontes.

Da mesma forma, apenas dois dos 16 integrantes originais do gabinete ministerial do Presidente Obama possuíam experiência militar¹⁵. Existe, também, alguma divisão geográfica entre as autoridades nacionais. Aproximadamente 47% dos integrantes do Congresso oriundos dos Estados sulistas tinham experiência militar, comparados a mais ou menos 9% da Nova Inglaterra¹⁶.

Tais diferenças devem ser consideradas pelo Exército no planejamento da melhor forma de abordar essas autoridades — e tais estatísticas talvez sejam ainda mais surpreendentes se for considerado a distância que alguém em Nova Hampshire ou Vermont pode encontrar uma instalação do Exército de qualquer tamanho; em contrapartida, a que distância se pode dirigir na Geórgia ou na Flórida sem encontrar uma Unidade do Exército, uma base aérea ou uma instalação naval?

Um Compêndio de Características e um Fato Indisputável

Um milhão de soldados talvez tenham um milhão de diferentes formas de expressá-las, mas há algumas características indispensáveis da Profissão das Armas compartilhadas pela maioria dos soldados contemporâneos, e que são essenciais para a apreciação do Exército pelos políticos e pela mídia.

A primeira é que assumir o risco de ser morto em defesa da pátria é tão velho quanto a Profissão das Armas e uma experiência militar indispensável. Oferecer-se voluntariamente para esse fim é uma atitude singular em uma sociedade livre, e a construção do Exército mais poderoso e expeditionário do mundo com voluntários é tanto um ponto forte quanto uma fonte de perplexidade: poucos sabem o que realmente significa servir na profissão, porque poucos fazem isso. Um Exército de voluntários é até mais notável nos Estados Unidos de hoje porque o soldado defende um documento (a Constituição) e não um líder. Na realidade, o soldado defende um estilo de vida, um conceito de liberdade — e muitas vezes restaura a liberdade aos aliados (Segunda Guerra Mundial) ou ajuda os necessitados (na Península Balcânica, Vietnã, Somália, Líbia). Assumir esse risco voluntariamente em um mundo perigoso mostra uma gama de atributos, características e experiências que fascinam e deixam os não combatentes perplexos. Portanto, um integrante da Profissão das Armas possui uma mistura de características, quase todas presentes em um ofício ou outro (por exemplo, segurança pública,

assistência religiosa, medicina, etc). Contudo, exibindo-os conjugados enquanto cumprindo o compromisso excepcional de arriscar a própria vida pela nossa nação é uma característica singular dos integrantes da Profissão das Armas.



Força Aérea dos EUA, Sgt Daniel Phelps

Deputado John M. Mulvaney, Cel Jerry O'Hara, Cel Tracy Banister e TC Mal Earles visitam o novo quartel-general do 3º Exército dos EUA, em fase de construção na Base Shaw, Força Aérea, na Carolina do Sul, 28 Jan 11.

Comunicar o que significa ser um integrante da Profissão das Armas significa, então, ressaltar com credibilidade essas características aos jornalistas e autoridades:

- **Primeiro a missão.** Atualmente, quase todos os empreendimentos, desde uma universidade até uma gráfica publicam a definição de sua missão. Todo soldado é fiel à missão a ele atribuída desde o momento que carregou um fardo tático pela primeira vez. Ele aprende que a missão não é apenas uma aspiração, mas também a especificação de um objetivo e como atingi-lo.

- **Sempre Planejando.** O Exército tem formalizado o processo passo-a-passo de análise da missão, levantamento das linhas de ação e recomendações [de planejamento], conhecido por Processo Decisório Militar¹⁷. Embora qualquer mãe realizando múltiplas tarefas conduza seu próprio processo decisório sem contar com o apoio de um estado-maior, o mesmo não reflete o esforço que o Exército realiza para buscar a superioridade sobre o inimigo, analisando tudo, desde as condições meteorológicas até as personalidades dos chefes inimigos.

- Nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com o inimigo. O desejo de planejar é complementado pelo entendimento realista de que não se pode planejar para tudo e que a guerra é uma iniciativa definitivamente humana. Planeje arduamente e esteja preparado para adaptar, confiante que o próprio planejamento está apto a receber uma improvisação.

- **Fidelidade: manifeste-se, depois preste continência.** Os civis, incluindo alguns com autoridade sobre as Forças Armadas, podem ter dificuldade em compreender que os soldados são estimulados a se posicionarem sobre determinado assunto e que, por exemplo, em uma reunião de planejamento de estado-maior de Divisão pode haver um tenso debate sobre os méritos relativos de uma linha de ação. Os oficiais advogam suas posições porque aqueles que dependem de seus conselhos precisam ter a vantagem da análise sem retoques; a intensidade dos debates às vezes surpreende os civis porque eles são mais familiarizados com as leais saudações de respeito que os seguem. É compreensível que o empresariado ache a contratação de ex-militares um negócio atrativo, por razões de sua fidelidade¹⁸, ética de trabalho, disciplina e trabalho em equipe¹⁹.

- **Delegar responsabilidades.** A missão é grande demais para ser microgerenciada. Os chefes definem, subordinados executam e sistemas existem para monitorar e avaliar. Talvez um soldado ainda não tenha completado 18 anos de idade, mas poderá receber a missão de estabelecer a guarda em um posto e repelir um invasor — e receberá a confiança de que executará isso.

- **Aprender lições.** É impreciso dizer que o militar sempre luta a última guerra; às vezes os políticos, os jornais e o público fazem isso. As Forças Armadas analisam a última guerra, a última batalha e as atividades de ontem para que possam vencer. Esse esforço, refletido no processo de análise pós-ação e nas instituições que coletam, analisam e publicam as “lições aprendidas”, exige planejamento, padrões e persistência; isso foi um dos grandes avanços pós-Vietnã — e tudo isso recorre à missão.

- **Diversidade.** Existe uma instituição mais meritocrática e menos preconceituosa no mundo

que o Exército? Circule em um refeitório em qualquer zona de combate e você ouvirá sotaques regionais e uma variedade de torcedores por diversos times esportivos, mas descobrirá também que o soldado pouco se interessa sobre a preferência política dos seus companheiros.

A missão sacrifica o conforto e as preferências pessoais.

● **Sacrifício, abnegação e disciplina.** Se a missão determina tudo, então tudo não pode girar ao redor de você. A Profissão das Armas não aprova comportamento e motivações egoístas (tampouco pode fazer vista grossa para as falhas humanas e a capacidade de direcionar e controlar a ambição saudável). Todos os soldados fazem sacrifícios, aguentam dificuldades e assumem riscos pela missão — e pelo companheiro. A disciplina demonstrada nas atividades mais simples (corte de cabelo, documentação, arma manutenida, etc) rende disciplina nas atividades mais complexas (comparecer com sua tropa armada e equipada a um evento no local e horário determinados).

● **Trabalho em equipe.** Todos por um. Você não necessita gostar dele. Mas tem que trabalhar com ele.

● **Risco e perigo.** O encarregado da segurança pública circula por prédios e ruelas escuras consciente que talvez tenha que sacrificar a sua vida para que outros possam desfrutar os benefícios da liberdade. Contudo, singularmente, determinamos aos soldados para que entrem em lugares inerentemente perigosos e corram riscos constantes. Não é por acidente que bombeiros e policiais compartilham um vínculo especial com soldados e que muitas Unidades da Reserva estão preenchidas com indivíduos cujos trabalhos normais estão relacionados com essas profissões.

● **Desconforto.** Na maioria das vezes, e com muito mais frequência de que gostaríamos, um soldado está sofrendo demasiadamente com o calor ou com o frio, enlameado ou oleoso. Todo mundo está. Você tem que lidar com isso.

● **Tédio e liberdade limitada.** Um soldado leva pouco tempo para aprender a expressão “apressar e esperar”, quer seja para embarcar em uma viatura com destino ao polígono de tiro ou aguardando a sua vez para fazer uma chamada telefônica da zona de combate²⁰. Tais lamentações, juntamente com bastante tempo livre, porém com pouca liberdade, fomentam o que o Gen Ex Dwight David Eisenhower frequentemente chamava de o “direito do soldado de resmungar”²¹. Soldados normalmente fazem isso — e geralmente com humor para lembrar uns aos outros da solidariedade que nasce dos aborrecimentos compartilhados.

● **O soldado é um sistema de armas.** A missão sacrifica o conforto e as preferências pessoais, mas um líder preocupa-se com seu subordinado desde o cuidado com o uso de meias limpas até a tranquilidade de sua família — e serve àqueles a quem foi confiado liderar.

● **Mundano, apolítico.** Um soldado talvez tenha tido uma visão muito fechada do mundo antes de vestir um uniforme, mas ele pode encontra-se bebendo chá com um ancião em uma aldeia afegã, adquirindo uma passagem no metrô de Seul, na Coreia, ou mesmo prestando mais atenção aos assuntos do Oriente Médio. Tudo isso muda a forma como ele vê o mundo e o que ele levará de volta para a vida civil.

● **Calejado pelo combate — humano e resistente.** Considerando que a guerra no Afeganistão está concluindo seu 11º ano de duração, pode-se dizer que estamos vivendo o mais longo conflito contínuo da nossa história. A sociedade, em um procedimento elogiável, tem estado atenta ao número de baixas em combate, incluindo os casos de trauma cerebral (*mild traumatic brain injury* — *MTBI*) e de síndrome de estresse pós-traumático (*post-traumatic stress disorder* — *PTSD*). Os soldados valorizam isso, mas eles também percebem que alguns civis acham ou imaginam que todo veterano é um traumatizado pelo combate. Todos os soldados que entram em combate encaram riscos de morte, mas a grande maioria não tem cicatrizes mentais que limitem sua utilidade para a sociedade. A preocupação indevida em relação

à MTBI e ao PTSD pode minar a reintegração do soldado à sociedade e, às vezes, restringir perspectivas de conseguir emprego e bem-estar social. O slogan “apoie as tropas” da última década é muito mais preferível que culpar os soldados pelas políticas que eles executam — mas também pode levar a uma empatia vazia que talvez reflita a ignorância bem-intencionada de um civil desinteressado. Alguns soldados precisam de tratamento especial pela sociedade que lhes enviou ao combate, e todos merecem a gratidão dessa sociedade, que pode ser traduzida em uma bolsa de estudos militar ao invés de um sentimento arraigado na irrealdade.

- **Ambicioso, instruído e educável.** Os soldados são fiéis uns aos outros e ao seu país. Sua nobreza não é reduzida pelo autointeresse evoluído que atrai muitos para as Forças Armadas, pois estas oferecem a oportunidade de aprender novas habilidades e aperfeiçoar as características pessoais que o mundo civil talvez não fomente. O Senador John Kerry atraiu muita atenção durante a

campanha presidencial de 2004 quando se referiu à Educação: “se você aproveitá-la ao máximo, estudar muito, esforçar-se para ser inteligente, você vence. E se não fizer isso, você fica preso no Iraque”²². Embora Kerry tenha explicado mais tarde que sua expressão fora apenas uma “colocação infeliz”, o Exército — e com certeza os políticos e a imprensa — se sairia bem se enfrentasse essa perspectiva e abordasse se há um suposto “serviço obrigatório clandestino”, que segundo os críticos faz com que as Forças Armadas sejam atraentes para os menos instruídos e estes carregam um ônus desproporcional do serviço militar²³. Poucos querem falar sobre como corrigir esse fenômeno com medidas como o serviço militar obrigatório.

- **Bem-humorado.** Outra forma de abordar o comentário do Senador Kerry é com o inimitável humor das tropas, como no *banner* produzido pelos militares no Iraque, utilizando uma redação com erros gramaticais, em resposta às colocações do senador: “Ajude-nos, John Kerry, estamos



Força Aérea dos EUA, Sgt. Bradley Lail.

O Gen Ex David Petraeus, antigo Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança, conversa com os então Senador John Kerry e Embaixador dos EUA no Afeganistão, Karl Eikenberry, no Palácio Presidencial Afegão em Cabul, 17 Ago 10.

presos aqui no Iraque” (“HALP US JON CARRY, WE R STUCK HEAR N IRAK”)²⁴. Assim, eles demonstraram que o humor do soldado é às vezes qualificado para divulgação.

- **Imperfeito.** Soldados cometem erros e às vezes se envolvem em mau comportamento, nada diferente da sociedade da qual vieram. Quando esse comportamento merece afastamento da Profissão das Armas, as Forças Singulares aplicam a justiça militar, um sistema que os militares consideram essencialmente justo.

- **Incansável.** Os militares retomam o trabalho dia após dia. A letra da música “American Soldier”, de Toby Keith, cantor famoso da atualidade, capta bem a realidade do soldado norte-americano: “Can’t call in sick on Mondays/ When the weekend’s been too strong” (“Não posso ligar dizendo que estou doente na segunda-feira, quando o fim de semana foi pesado [...]”, em tradução livre)²⁵. Poucos militares se consideram heróis, mas reconhecem o próprio mérito e o de seus colegas por sua constância e perseverança.

- **É autêntico.** Soldados adoram ser apreciados — mas não imitados como entretenimento. Recentemente, uma empresa desenvolveu uma experiência replicando as atividades de uma equipe de comandos da Marinha (SEAL) para civis, semelhante aos “campos de fantasia” das ligas profissionais de beisebol, onde homens de meia-idade vestiam uniformes, e jogavam como se fossem profissionais²⁶. O campo dos SEAL envolve o uso de uniformes, mas com uma dificuldade menor (219 dos 223 candidatos completaram o campo). Por sua natureza, a vida militar produz grande estresse e a consciência de que a qualquer momento o soldado pode ser ordenado para preparar o equipamento e partir de imediato, muitas vezes sem conseguir dar um telefonema ou um beijo de despedida.

Um Milhão de Vinhetas

Acima de tudo, os integrantes da Profissão satisfazem às expectativas da sociedade. Eles exibem o que é de mais profundo e edificante sobre a profissão, a qualquer momento e em qualquer dia, em uma Força composta por mais

de um milhão de soldados da Ativa e da Reserva.

O grupo de combate, ainda a formação militar tática mais elementar, está no meio de uma patrulha de combate em um dia escaldante nas baixadas afegãs. [Soldados] bebem continuamente a água do cantil (Camelback) empunhando firmemente a sua arma, acentuadamente vigilantes e confiantes em seu equipamento e em seus comandantes.

Os militares da equipe de manutenção iniciam o serviço junto às viaturas logo após o café da manhã, estabelecendo o ritmo de trabalho nesse local, repleto de caminhões e lagartas fornecidos pelos contribuintes de impostos.

Um capelão judeu segura a mão de um soldado cristão severamente ferido, recitando orações cristãs ao seu ouvido, mais alto que o zunido do helicóptero de evacuação médica.

Um instrutor agacha-se junto a um instruendo, no início do escurecer, para auxiliá-lo a melhorar os seus resultados no tiro das armas portáteis.

O jovem tenente pensa duas vezes sobre tudo, desde seu aperto de mão até seu sorriso, conforme se prepara para conhecer o seu efetivo de sargentos, mais antigos de idade e de menor posto.

Um professor do ensino fundamental se levanta de madrugada para correr, a fim de estar pronto para o desdobramento em alguns meses.

De Todas as Formas

O Exército não deve se concentrar no meio — a mídia — e perder a visão da mensagem que quer transmitir. Não é necessária uma pesquisa de opinião para confirmar o que qualquer consumidor de notícias sabe — estamos lendo menos jornais e recebendo mais informações por meio da internet, YouTube, blogs e outros meios. O Exército não pode viver em uma caverna do século XX rodeado pela “velha mídia”, e tampouco precisa ser o avô em calça boca-de-sino, cuja moda acaba distraindo o seu público da importante mensagem que quer transmitir.

Use todos os meios da mídia. Trabalhe com a mídia convencional porque ela ainda é lida pelas autoridades políticas e porque prepara o

terreno para as demais mídias. Não existe apenas a circulação do *New York Times*, *Washington Post* e *Wall Street Journal*. Esses senhores leem a correspondência dos outros, e reagem aos planos e furos de reportagem dos outros — e isso impulsiona o ciclo de notícias, seleção e localização de reportagens, e no final algumas penetram na consciência do público. Considere os escândalos sexuais do Campo de Provas de Aberdeen nos anos 90 — comportamento chocante, mas não singular; eles foram amplificados devido à sua proximidade com Washington, D.C. Uma reportagem local que virou nacional.

O Exército deve escancarar as portas, informar os correspondentes e blogueiros, cooperar com o produtor cinematográfico e não ficar aborrecido com as falhas retratadas por ele, e, sim, conceder acesso sem limites a um repórter da *Rolling Stone* porque um relato popular dos defeitos e limitações da [Academia Militar de] West Point que cause vergonha a um velho graduado (ou a mãe de um cadete) também mostrará a bondade, o patriotismo e a quase ingenuidade dos supostamente entediados e confortáveis membros da geração do milênio²⁷. A experiência de repórteres incorporados mostra não que eles “viram nativos”, mas que os acertos e

defeitos — acima de tudo a franqueza sem retoque — dos soldados comuns é a melhor forma de comunicar o que realmente significa ser um integrante da Profissão, uma realização tão antiga quanto Ernie Pyle e Bill Mauldin [jornalistas incorporados na Segunda Guerra Mundial — N. do T.], mas tão revigorante e nova quanto Michael Yon e Bing West [jornalistas da invasão do Iraque — N. do T.]^{28, 29}. O General de Exército Eric Shinseki, no desempenho da Chefia do Estado-Maior do Exército, costumava iniciar seus discursos dizendo, “Meu nome é Shinseki e sou um soldado (ele modificou os regulamentos do Exército para exigir que a palavra soldado fosse redigida em maiúsculo em todas as correspondências)³⁰. Ninguém acredita em uma história boa demais para ser verdade, mas a mídia pode lidar com a verdade e pode colocar as falhas das Forças Armadas no contexto — especialmente quando este é um de risco empolgante, trabalho em equipe emocionante, determinação inflexível e um compromisso inalterável e ingrato para com a missão e entre si.

Não comunicar ou comunicar de maneira defensiva e previsível carregam o risco de uma perigosa complacência e abertura de uma lacuna originada pelo conforto e distanciamento. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Apenas aproximadamente 9% do povo estadunidense tem experiência militar, disponível em: <<http://boards.straightdope.com/sdmb/showthread.php?t=126614>> e <http://wiki.answers.com/Q/What_percentage_of_US_population_has_served_in_the_military>, acesso em: 29 jun. 2011.

2. Por exemplo, comunicados à imprensa, *briefings formais*, visitas públicas, exposições de aviões, voos de saudação militar e propaganda durante eventos esportivos.

3. Consulte a citação para a Medalha de Honra para o Specialist (Cabo) Salvatore A. Giunta para seu heroísmo no Afeganistão em 2007, disponível em: <<http://www.army.mil/medalofhonor/giunta/citation.html>>, acesso em 28 jun. 2011.

4. WEISS, Carol H. “What America’s Leaders Read,” 38 *Public Opinion Quarterly* Q 1 (1974). Weiss escreve que os políticos norte-americanos consideram que os meios de comunicação de massa sejam fontes essenciais de informação sobre assuntos nacionais. Esse estudo faz comparações com um artigo mais antigo da *Quarterly*, descobrindo que os políticos principais leem jornais políticos com o *National Review* e *The New Republic*, em vez de revistas especializadas sobre a ciência e assuntos semelhantes.

5. A distribuição de jornais tem diminuído nas últimas décadas, mas foi até mais súbita neste século e em anos recentes, atribuível a

uma variedade de fatores, uns dos principais sendo a disponibilidade da internet e o crescimento de televisão a cabo, disponível em: <<http://www.thenewamerican.com/index.php/economy/sectors-mainmenu46/3437-newspaper-circulation-continues-decline>>, acesso em: 29 jun. 2011.

6. Uma compilação diária de artigos de notícias e de comentários, concentrada principalmente em assuntos de Defesa e de segurança doméstica, disponível para a maioria dos militares em: <<http://ebird.osd.mil/index.html>>. A distribuição de jornais físicos não é o único indicador do consumo de notícias, contudo, como o Pew Center, entre outros, observou estudando o público leitor (que inclui visitas na internet) em contraste com a quantidade de jornais comprada e entregue. Consulte Pew Center for People and the Press, mostrando uma moderação, se não uma estabilização no declínio do “público leitor” quando inclui a leitura online, disponível em: <<http://people-press.org/2006/07/30/section-2-thechallenge-for-newspapers/>>, acesso em: 28 jun. 2011.

7. Filkins escreveu para o *The New York Times* por alguns anos, obteve o Pulitzer Prize, em 2009, para sua cobertura do Iraque (sua segunda nomeação), e moveu-se para a revista *The New Yorker*, em 2010. Seu livro best-seller, *The Forever War* (“A Guerra Eterna”, em tradução livre), de 2008, descreveu as Guerras do Iraque e do Afeganistão em uma forma cativante que não foi romantizada nem excessivamente usada.

8. Michael R. Gordon enviou muitas reportagens do teatro de operações e escreveu com Bernard E. Trainor, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, de 2006, um relato meticuloso em sua precisão e imparcialidade.

9. Essa é a forma abreviada comum da mídia para a separação do conteúdo de notícias e dos editores daqueles envolvidos na produção de páginas de opinião. “Os artigos editoriais são sob a direção de um editor fora da divisão de notícias. Pessoas da imprensa chamam isso ‘separação de igreja e Estado’, significando que há uma linha entre as notícias e opinião que não deve ser atravessada”. WILSON, Bob. *How Newspapers Work*, disponível em: <<http://people.howstuffworks.com/newspaper3.htm>>, acesso em: 30 jun. 2011.

10. O livro é derivado de uma série de relatos de jornal que ganhou o Prêmio Pulitzer (Rick Atkinsons ganhou três desses prêmios). Entre muitos outros, consulte garrels, Anne, *Naked in Baghdad: The Iraq War and the Aftermath as Seen by NPR's Correspondent Anne Garrels* (2003); JUNGER, Sebastian. *War* (2010); HOLMSTEDT, Kirsten. *Band of Sisters: American Women at War in Iraq* (2008), *The Girls Come Marching Home* (2011); e SKIBA, Katherine M. *Sister in the Band of Brothers* (2005). Entre os relatos de soldados bem elogiados é o de MULLANEY, Craig. *The Unforgiving Minute* (2009).

11. Publicado em 1978, o melhor de vários livros excelentes por James H. Webb, um fuzileiro naval, ex-Secretário da Marinha dos EUA e Senador atual da Virgínia.

12. O ex-chefe de relações públicas do Comando de Operações Especiais dos EUA faz uma observação precisa e constitucional sobre que “a hostilidade mútua” entre as Forças Armadas e a mídia “pode criar uma confiança entre as duas que resulta na cobertura mais justa das Forças Armadas pela mídia”. WILLEY, Cel Barry E. “The Military-Media Connection: For Better or For Worse,” *Military Review*, December 1998-February 1999 issue, como citado em BURBACH, LTC Michael J. *Public Affairs in the 21st Century* (não publicado, unpublished, submetido à Fletcher School of Law and Diplomacy, 1999), p. 9. [O] Exército aceita e completamente aprova da tensão saudável. . . entre o desejo normal da mídia de informar o público. . . e o desejo normal dos comandantes de controlar o ambiente de informações sobre as mesmas operações. . . FM 100-6, *Information Operations*, como citada em Burbach, *ibid.*, p. 16.

13. Consulte a Referência 1.

14. Disponível em: <http://www.moaa.org/lac/lac_resources/lac_resources_tips/lac_resources_tips_decline.htm>, acesso em: 28 jun. 2011.

15. Os dois com experiência militar eram o Secretário de Defesa Gates e o Secretário de Assuntos de Veteranos Shinseki, disponível em: <<http://theautopsy.wordpress.com/2009/10/11/whatdo-obamas-appointees-have-in-common/>>, acesso em: 28 jun. 2011. Quatro dos 32 czares de políticas originais do governo tinham experiência militar. *Ibid.*

16. Disponível em: <http://blog.lib.umn.edu/cspg/smartpolitics/2010/05/us_military_service_in_the_us.php>, acesso em: 28 jun. 2011.

17. O Processo Decisório Militar, refletido em vários regulamentos e guias, agora também aparece na literatura popular. Consulte, por exemplo, ERICSSON, Karl Anders. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (2007).

18. A Wal-Mart e outras grandes empresas buscam ex-militares, incluindo aqueles com experiência de combate, valorizando muito seu ensinamento e liderança.

19. “From the Battlefield to B-School,” *SimonBusiness* Fall 2008, 14 Mar. 2008 (edição Fall 2008, uma publicação da University of Rochester Simon Graduate School of Business). O artigo cita um professor dizendo que ex-soldados se transformam em excelentes estudantes devido ao seu “alto nível de maturidade e experiência, uma mentalidade natural de

tomar conta e uma atitude de terminar coisas que afeta positivamente todos ao redor deles”. p. 35.

20. Obviamente recitado com jocosidade, disponível em: <http://wiki.answers.com/Q/Where_does_the_line_Every_day%27s_a_holiday_and_every_meals_a_feast_come_from>, acesso em: 28 jun. 2011.

21. AMBROSE, Stephen E. *Eisenhower: Soldier and President* (vol. 1), p. 240, 270 (1990).

22. Disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/10/31/AR2006103100649.html>>. Veja o vídeo dos comentários do Senador Kerry's em: <<http://www.youtube.com/watch?v=dRjUubkhmv4>>.

23. O termo começou a ter vários significados, dos quais os dois principais eram (1) a política “stop loss”, que prorrogou os alistamentos de alguns soldados era uma forma de serviço obrigatório em que as extensões de serviço eram involuntárias, e (2) as Forças Armadas eram o empregador de última instância por certos setores da sociedade, fazendo que fosse semelhante ao serviço obrigatório porque alguns que alistaram fizeram isso por que não tinham outras opções.

24. O pendão foi o seguinte (erros de soletração e letras em maiúsculo na original; o K em “stuck” foi virado), “HALP US JON CARRY – WE R STUCK HEAR N IRAK”, disponível em: <<http://www.hoax-slayer.com/soldiers-answer-kerry-comment.shtml>>, acesso em: 28 jun. 2011.

25. Veja todas as letras de música do “American Soldier” de Keith em: <<http://www.elyrics.net/read/t/toby-keith-lyrics/american-soldier-lyrics.html>>, acesso em: 28 jun. 2011.

26. Disponível em: <http://www.nbcwashington.com/on-air/as-seen-on/SEAL_Training_for_Civilians_Washington_DC-122478584.html> e <http://www.cleveland.com/nation/index.ssf/2011/05/civilians_test_their_limits_in.html> (o último link observa que 219 dos 223 estudantes “graduaram”). Entre muitos dos exemplos, consulte a página da Web do campo de fantasia dos Chicago Cubs’, disponível em: <<http://www.cubsfantasycamp.com/>>, acesso em: 28 jun. 2011.

27. LIPSKY, David. *Absolutely American: Four Years at West Point* (2003). Outro livro, coincidentemente sobre a West Point, que reflete uma consideração crescente de um “civil puro” para o Exército foi escrito por um professor que voltou a West Point para ensinar literatura e não tinha antecedentes militares de qualquer tipo. SAMET, Elizabeth D. *Soldier's Heart: Reading Literature through Peace and War at West Point* (2008).

28. Um blogueiro especialmente corajoso e incansável no Iraque e no Afeganistão, disponível em: <<http://www.michaelyon-online.com/>>, acesso em: 28 jun. 2011. Isso virou uma política adotada do Exército, que aconselha que “Para aumentar o conhecimento público sobre o Exército, todos os integrantes do Exército são incentivados a conversar com a mídia de forma factual, franca e completamente sobre assuntos não sigilosos em que tenham conhecimento e perícia pessoais”. AR 360-1 (15 Sep. 2000), parágrafo 5-12. Segundo o Cel William M. Darley, “Why Public Affairs Is Not Information Operations”, *Army* 9 (January 2005). O Exército deve avançar “contato público do maior recurso possuído pelo Exército — o soldado americano”.

29. Francis J. “Bing” West escreveu vários livros premiados sobre o Corpo de Fuzileiros Navais, e continua visitar os teatros de operações combatentes, fazendo reportagens que combinam visões estratégicas com a descrição simpaticante e perspicaz dos desafios e determinação dos militares. Ele administra um site na internet, disponível em: <<http://www.bingwest.com/>>, acesso em: 29 jun. 2011, mas também escreve livros e reportagens para a mídia convencional como a *National Review*.

30. Incluindo sua palestra de aposentadoria, disponível em: <<http://www.army.mil/features/ShinsekiFarewell/farewellremarks.htm>>, acesso em: 29 jun. 2011.

A Liderança Baseada no Empirismo: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança

Major Sean P. McDonald, Exército dos EUA

Primeiro Colocado no Concurso MacArthur de Artigos Militares de 2012

HÁ POUCAS TAREFAS no Exército mais importantes do que o desenvolvimento de comandantes efetivos e competentes. Como parte significativa desse esforço, o Exército publica o Manual de Campanha 6-22 (FM 6-22), que estabelece a doutrina e os princípios fundamentais de liderança para orientar comandantes em todos os escalões. Em apoio a esse importante objetivo, o manual apresenta um arcabouço abrangente para a liderança, que delinea explicitamente as destacadas características e competências às quais espera-se que todos os comandantes aspirem e emulem. No entanto, embora muito desse arcabouço seja valioso, grande parte de seu conteúdo é baseado na intuição e na experiência. O FM 6-22 é claro quando destaca que o manual “combina as lições do passado com discernimentos importantes” no estabelecimento de um modelo para a liderança competente¹.

Embora essa abordagem tenha valor, ela apresenta uma limitação significativa que potencialmente deixa de considerar outros fatores altamente influenciáveis. Similarmente às falhas decorrentes da dependência exclusiva das informações relatadas [lições aprendidas], a literatura empírica está ausente ou carece de ênfase

no FM 6-22. Além disso, certas características ou competências são mais importantes que outras, dependendo do contexto. Essas limitações do manual sugerem que uma análise de pesquisa relevante seja necessária para aprimorar o modelo de liderança atual do Exército.

Neste artigo, identificarei os fatores mais importantes baseados no empirismo para o desenvolvimento de um modelo de liderança influente e capaz. Três áreas requerem mais análise. Inicialmente, compararei as pesquisas relevantes sobre as características ou aspectos pessoais da liderança efetiva com as características estabelecidas no FM 6-22. Segundo, examinarei as pesquisas contemporâneas sobre a psicologia da liderança, que enfatizam mais o contexto social do que as características individuais no exercício da liderança efetiva. Finalmente, à luz dessa análise, buscarei possíveis aperfeiçoamentos do modelo de liderança atual do Exército como parte de um esforço maior para favorecer um melhor entendimento. Embora a experiência e a intuição sejam fontes valiosas de informação, a integração do empirismo relevante no processo é necessária para um modelo de liderança mais completo.

Características Individuais da Liderança Efetiva

A posse de certas características individuais é um elemento essencial do modelo de liderança do Exército, como expressado na simples frase:

O Major Sean P. McDonald é psicólogo operacional do 902º Grupo de Inteligência Militar, Forte Meade, no Estado de Maryland. Ele é o primeiro graduado pelo Programa de Bolsas de Psicologia Forense do Exército ministrado

pelo Centro de Medicina do Exército Walter Reed. É bacharel pela Liberty University e mestre e doutor em Psicologia Clínica pela Nova Southeastern University.

“o que os líderes FAZEM surge do que eles são (SER) e do que SABEM”². Segundo esse esquema conceitual, atributos particulares juntamente com o devido conhecimento servem como uma base, da qual emergem as competências desejadas. Em outras palavras, certas características são essenciais para ser um líder efetivo, e na ausência delas, competências desejáveis não se desenvolverão completamente. Embora a identificação de atributos necessários seja valiosa na estrutura e na comunicação das expectativas para a liderança, o que permanece incerto é a validade da inclusão ou exclusão de características particulares além da base da intuição e experiência.

O FM 6-22 identifica 12 características individuais necessárias para a liderança competente, organizadas em três categorias: caráter, presença e capacidade intelectual. A análise de todas as 12 características está fora do alcance deste artigo, portanto a discussão neste tópico irá principalmente focar as principais áreas de interesse contidas na literatura empírica sobre as características ou peculiaridades da liderança. A primeira grande área envolve o raciocínio ético, que alinha-se mais estreitamente com a categoria caráter, assim definida pelo FM 6-22: “As qualidades morais e éticas de uma pessoa ajudam a determinar o que está certo e concedem ao líder a motivação para fazer o que é apropriado”³.

Com base nessa definição, não há dúvida de que o raciocínio ético é uma área criticamente importante dentro do modelo de liderança do Exército. As consequências do raciocínio moral, tanto boas quanto más, têm muito mais peso para comandantes do que para subordinados. No contexto de situações de vida ou morte, isso é especialmente ressaltado⁴. Contudo, o que é menos conhecido ou entendido é o efeito do raciocínio ético sobre o desempenho da liderança, que é geralmente avaliado pela realização das metas ou objetivos dentro de um contexto de liderança⁵.

Leanne E. Atwater, Shelly D. Dionne, John F. Camobreco, Bruce J. Avolio, e Alan Lau (1998) examinam a relação entre o raciocínio moral dos cadetes norte-americanos e seu desenvolvimento e desempenho como líderes, conforme avaliados por

seus pares e superiores⁶. Como era de se esperar, esses pesquisadores constataram que níveis mais elevados de raciocínio moral estavam relacionados com a efetividade do líder na conquista de objetivos estabelecidos, o que foi corroborado por estudos subsequentes⁷.

Ao examinar essa relação com base em uma perspectiva um pouco diferente, Nick Turner, Julian Barling, e Olga Epitropaki (2002) postularam que os comandantes com o raciocínio moral mais alto seriam percebidos como mais transformadores que os que apresentavam o raciocínio moral mais baixo. A liderança transformadora é definida como o tipo que inspira os subordinados a agirem além do interesse próprio para o bem do grupo. Em contraste, a liderança transacional motiva os subordinados pelas medidas corretivas, baseadas mais na recompensa ou na punição. Esses pesquisadores expandiram suas hipóteses da teoria de desenvolvimento moral, afirmando que os chefes dotados de raciocínio moral mais complexo são capazes de usar conceituações mais sofisticadas no tocante ao relacionamento interpessoal. Tais indivíduos são mais propensos a pensar nos problemas de formas diferentes e estão cientes de uma quantidade maior de opções comportamentais. Consequentemente, os chefes com essa qualidade têm mais chances de valorizar metas que vão além do interesse próprio imediato e prever os benefícios das ações que servem ao bem coletivo (ex.: a liderança transformacional). O resultado desse estudo mostrou uma relação significativa entre o desenvolvimento moral mais alto e a liderança transformadora⁸.

A liderança transformadora é definida como o tipo que inspira os subordinados a agirem além do interesse próprio para o bem do grupo.

Embora o resultado coletivo desses estudos não seja particularmente surpreendente, um entendimento da literatura profissional nessa



Exército dos EUA, Sgt Scott Taint

Comandantes da Força-Tarefa *Brawler*/3ª Brigada de Aviação de Combate simulam situações de estresse em combate antes de um exercício de tiro reflexo, na Base de Operações Avançadas Shank, no Afeganistão, 19 Fev 09.

categoria permanece um elemento importante no desenvolvimento de um modelo de liderança. Para alguns, tal análise pareceria ser um esforço inútil considerando a necessidade óbvia para o processo decisório ético judicioso, especialmente para um comandante militar que frequentemente enfrenta situações complexas “cinzentas”. No entanto, a ciência sobre o assunto não apenas redefine nosso entendimento do papel da ética no contexto da liderança, como também, e mais importante, tais estudos fornecem discernimento essencial sobre a necessidade do desenvolvimento ético e moral no universo de chefia para se obter os máximos resultados relacionados ao desempenho da chefia.

Outra área de interesse significativa dentro da literatura empírica é a inteligência emocional (IE), que tem sido foco de muita atenção em anos recentes a respeito de sua relação com a eficácia da liderança. A inteligência emocional envolve o

conhecimento das próprias emoções, bem como a capacidade de controlá-las; uma consciência social dos outros e de suas emoções; e a capacidade de entender e administrar relacionamentos e redes sociais⁹. Com base nessa descrição, IE é relevante para as três categorias de atributos de comandante, especialmente a empatia e o tato no relacionamento interpessoal. Ao discutir empatia, o FM 6-22 a define como “a capacidade de ver algo do ponto de vista de outra pessoa, identificar-se e imergir nos sentimentos e emoções de outra pessoa”¹⁰. A empatia não é tipicamente uma qualidade que a maioria dos soldados identificaria imediatamente como uma característica essencial para a liderança efetiva ou necessária para a produção de resultados organizacionais positivos. Além disso, o FM 6-22 tende a refletir essa percepção, dedicando apenas quatro parágrafos à discussão da empatia. Contudo, a pesquisa nessa área sugere que é uma qualidade importante para a liderança competente, especialmente como ela se relaciona com a IE.

Um estudo analisou o relacionamento entre a IE e a efetividade de liderança entre os oficiais da área de recursos humanos da Marinha dos EUA¹¹. Os pesquisadores aplicaram uma medida de IE, que considerava quatro subescalas: percepção de emoções, auxílio ao pensamento, entendimento das emoções (tanto a própria como a de outros) e capacidade de controlar emoções. Eles então compararam os resultados com o desempenho gerencial dos envolvidos. Os resultados do estudo mostraram uma positiva e significativa correlação entre a inteligência emocional geral e a efetividade como um líder. Mais especificamente, ao analisar as subescalas, os pesquisadores perceberam uma estreita relação entre auxílio ao pensamento, entendimento das emoções e capacidade de controlar emoções com a efetividade de liderança. Na compreensão de emoções de outras pessoas, um importante fator contribuinte para o êxito dos Oficiais mais efetivos era sua capacidade de demonstrar empatia com seus subordinados¹².

Durante outro estudo, os pesquisadores conduziram uma meta-análise para determinar se um

vínculo contínuo pode ser estabelecido entre a IE e a liderança. A meta-análise é um estudo particularmente poderoso porque analisa estatisticamente uma grande coleção de resultados de pesquisas com o fim de integrá-los em vez de depender dos resultados de um único estudo. Com base na análise de 48 estudos sobre a citada relação, a meta-análise concluiu que existe uma forte relação entre a IE e a liderança¹³. Embora existam alguns estudos que minimizam esse relacionamento, os dados empíricos sustentam fortemente a inclusão das características da IE dentro de um modelo de liderança que melhor se projeta para produzir líderes competentes.

Uma terceira área de muito interesse na literatura empírica é a capacidade de durar na ação, ou resistência, e sua relação com a liderança. Como parte do modelo de liderança do Exército, a qualidade resistência é citada como um dos 12 atributos de um líder competente. O Manual de Campanha 6-22 descreve líderes resistentes como

os que “se recuperam rapidamente de reveses, choques, ferimentos, adversidades e estresse enquanto mantêm seu enfoque organizacional e na missão. Sua resistência depende da determinação, o impulso interno que o compele a continuar, até mesmo quando desgastado, faminto, apreensivo, passando frio e molhado. A resistência ajuda o líder e sua Unidade a cumprir as missões difíceis”¹⁴. Infelizmente, a descrição de resistência no FM 6-22 está contida em apenas quatro breves parágrafos que giram principalmente em torno de sua aplicação ao combate, e pouca discussão sobre sua relevância para a liderança dentro de um contexto mais amplo¹⁵.

Antes de discutir as pesquisas sobre resistência ou capacidade de durar na ação, é importante discutir o enquadramento conceitual. Embora o FM 6-22 caracterize resistência como um comportamento, a literatura profissional geralmente a considera um elemento de personalidade que se desenvolve cedo na vida e é relativamente estável ao longo do tempo,



Departamento de Defesa, Sgt David Bill

Oficiais do Exército dos EUA conversam com um repórter incorporado, durante um alto-horário do comboio em Navistar, Kuwait, 07 Jun 05.

embora seja receptivo a mudanças e possa ser treinado sob certas condições. As pessoas resistentes têm um alto sentido de compromisso com a vida e o trabalho, um sentido de controle e estão abertos para as mudanças e os desafios da vida. Eles tendem a interpretar experiências estressantes e dolorosas como um aspecto normal da existência, que garante uma vida interessante e compensadora¹⁶. Embora haja um pouco de consistência com a descrição proporcionada pelo FM 6-22, a diferença importante é que ela contém uma aplicação mais ampla que vai bem além de um contexto particular (ex: combate). Com esse entendimento estabelecido, a pesquisa sobre o assunto agora pode ser examinado mais inteligentemente.

Diversas pesquisas demonstram que a resistência e a capacidade de durar na ação agem como um fator de proteção contra o estresse enquanto favorecem o desempenho. Em um dos estudos, pesquisadores examinaram fatores de personalidade, robustez psicológica e sensibilidade social (um elemento da IE) como indicadores de desempenho de um líder. Os dados foram coletados e analisados ao longo dos quatro anos de formação de cadetes oriundos [da Academia Militar] de West Point. Embora tenham analisado diferentes fatores relacionados com o desempenho da liderança, a capacidade de durar na ação surgiu como o mais forte indicador de desempenho em uma variedade de contextos, mesmo acima das qualidades comumente associadas como capacidades mentais ou inteligência emocional¹⁷. Resultados semelhantes foram obtidos em outros estudos com uma variedade de grupos ocupacionais. Além de moderar a exposição ao combate entre os soldados na Guerra do Golfo, a capacidade de durar na ação emergiu como um amortecedor de estresse em outras categorias, como por exemplo os envolvidos na assistência aos baixados do Exército dos EUA, entre os militares de manutenção da paz, soldados israelenses no treinamento de combate, aspirantes a oficial e integrantes das Forças Especiais¹⁸. Essa informação apoia fortemente a inclusão da resistência ou capacidade de durar na ação como elemento necessário da liderança competente.

A característica final é a capacidade intelectual, que foi, por muito tempo, uma área de interesse relacionada com o desempenho no trabalho. O Manual de Campanha 6-22 faz um vínculo semelhante entre o intelecto e o desempenho em sua definição de capacidade intelectual: “os recursos mentais ou tendências que formam as capacidades conceituais do líder e afetam a efetividade”¹⁹. O interesse nesse relacionamento intuitivamente faz sentido: como líderes adquirem responsabilidade, eles geralmente experimentam mais exigências na complexidade dos problemas, precisando, assim, de mais capacidade intelectual. No entanto, embora seja válido que líderes competentes possuem um intelecto mais elevado, estudos recentes sugerem que o impacto da inteligência na melhoria do desempenho como um líder é geralmente moderado por outros fatores não relacionados diretamente com a inteligência. Em outras palavras, embora a inteligência seja importante para a liderança, ela faz pouca diferença quando atua isoladamente, a não ser que o líder seja capaz de complementar efetivamente sua capacidade intelectual com outras características importantes²⁰.

Por exemplo, o atributo resistência é um moderador extremamente importante na manifestação pragmática da inteligência no desempenho da liderança. Em uma análise da literatura profissional, Fred E. Fiedler e Frederick W. Gibson (2010) descobriram que a capacidade intelectual pouco contribuía para o desempenho da liderança entre os comandantes que possuíam baixos níveis de tolerância ao estresse (ex: baixa resistência a esforços contínuos) enquanto sujeitos a níveis superiores de estresse situacional. Por outro lado, para os participantes que possuíam resistência superior, a maior capacidade intelectual tendia a ter um impacto significativo no desempenho da liderança, especialmente quando as responsabilidades aumentavam²¹. Uma explicação possível para essa dinâmica é que a ansiedade ou estresse aumentada coloca maior tensão na capacidade de um indivíduo concentrar-se nas tarefas mais complexas, como comumente exigido nas posições de chefia de maior responsabilidade. Portanto, os



Oficiais norte-americanos analisam um *cache* de munições , 21 Fev 06.

indivíduos que possuem resistência superior são melhores preparados para moderar os efeitos do estresse, reservando um compromisso maior de seus recursos intelectuais para as exigências do trabalho.

Outro fator importante na manifestação do intelecto em relação ao desempenho da liderança é a IE. Semelhante à resistência, a inteligência em geral tem pouco impacto no desempenho de um líder a não ser que ele ou ela possua algumas das habilidades sociais e interpessoais necessárias para motivar e orientar um grupo para a realização de um objetivo comum. O estudo de Paul T. Bartone, Jarle Eid e Scott Snook's (2009) descobriu que a liderança foi mais bem prevista por uma combinação de capacidades, dentre elas a intelectual, resistência e sensibilidade social (ex: IE) em vez

da capacidade intelectual isoladamente. Os dados empíricos sugerem que embora a capacidade intelectual seja um importante atributo em um modelo de liderança, ela precisa ser complementada por outros fatores para exercer uma contribuição significativa ao desempenho geral.

Fatores Contextuais para a Liderança Efetiva

Como visto na discussão até este ponto, muitas das pesquisas anteriores sobre liderança foram centradas principalmente nas capacidades ou características individuais de líderes efetivos. O Manual de Campanha 6-22 não é diferente, com seu enfoque principal nas características e comportamentos individuais a serem demonstrados por um comandante para o exercício de uma liderança efetiva. No entanto, pesquisas

mais recentes indicam que a preocupação com a liderança carece de um contribuinte poderoso para a liderança efetiva: os fatores do contexto social. Essa área substancial de interesse empírico sugere que o que importa mais com respeito à eficácia do líder não é apenas possuir um conjunto de certas qualidades, mas também existir uma relação entre comandantes e subordinados²². Embora as características individuais e competências individuais não devam ser desconsideradas no estabelecimento de um modelo de liderança, o fracasso em compreender e integrar o contexto social da liderança em um modelo é a omissão de um aspecto essencial da fórmula usada para calcular a liderança competente.

Ao conduzir extensa pesquisa nesse assunto, S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher e Michael J. Platow (2011) determinaram que o contexto exerceu um papel mais significativo que as características individuais, conforme enfatizado pelas opiniões mais tradicionais da eficácia de liderança. Mais especificamente, eles descobriram três fatores essenciais para a liderança efetiva e influente. O primeiro fator que identificaram é que comandantes precisam ser identificados por seus subordinados como altamente representativos de seu grupo. Esse ponto talvez pareça claramente óbvio, mas frequentemente comandantes falham nesse respeito simplesmente porque não reconhecem ou entendem a identidade de seu grupo e deixam de alinhar-se com o grupo que supostamente representam²³.

No decorrer do referido trabalho, os pesquisadores descobriram que quanto mais um indivíduo é visto pelos integrantes do grupo como “um de nós”, mais influente ele ou ela será dentro do grupo e, conseqüentemente, os demais membros do grupo estarão dispostos a seguir a direção apontada pelo comandante. Uma das áreas de interesse mais importantes sobre liderança é entender por que e como algumas pessoas dentro de um grupo se tornam mais influentes que outras. Como observado em pesquisas anteriores, muitos buscavam abordar esse assunto ao identificar um conjunto de qualidades específicas — atributos e comportamentos como os do FM 6-22 — que potenciais líderes

precisam se destacar para diferenciar-se de seus subordinados. Em contraste, a análise de Haslam, Reicher e Platow sugere que a meta principal de um potencial líder não deve ser a de diferenciar-se daqueles que busca liderar, mas buscar enfatizar os pontos que possui em comum²⁴.

Há uma ampla gama de estudos que demonstram que os membros mais protótipos de um grupo são os mais influentes e que, dada a escolha, os demais integrantes do grupo frequentemente preferirão reconhecer como líderes aqueles que exibam as características originais do grupo ao invés daqueles que mostram qualidades que são estereotípicos de líderes em geral²⁵. Por exemplo, um estudo explorou a influência de chefes em dois grupos distintos. O primeiro, cujos integrantes identificavam o chefe como possuidor de características semelhantes (“amigável”, “calmo e relaxado” e “tolerante”); o outro com características distintas (“intelectual”, “de alto desempenho” e “sério”). Os pesquisadores descobriram que quando os membros do grupo percebiam que o chefe encarnava as características do grupo, sua liderança era categorizada como mais influente e carismática, embora a ele faltasse características comumente associadas à uma liderança efetiva (ex.: “de alto desempenho”, “intelectual”). Os estudiosos consideraram isso particularmente verdadeiro quando o chefe parecia demonstrar mais interesse no grupo e modelar o exercício de sua liderança em termos transformacionais em vez de transacionais²⁶.

Um segundo fator essencial na liderança efetiva identificado por Haslam, Reicher e Platow é que líderes precisam ser vistos por seus subordinados como um “campeão do grupo” — um indivíduo que exerce muito esforço para o maior bem do grupo. Para engajar seus seguidores de uma forma poderosa e influente, as ações e visões do líder precisam promover os interesses do grupo coerentes com as normas e valores do grupo em particular. Semelhante ao último fator, esse ponto talvez pareça um pouco óbvio, mas, reforçando, muitos chefes não conseguem entendê-lo e, mais importante, fracassam em aplicá-lo. Segundo os pesquisadores, a chave desse fator não é um chefe

exercendo grande esforço em prol do seu grupo, mas um exercendo esforço dentro do enquadramento dos próprios valores e normas do grupo²⁷. Para cumprir esse objetivo, os líderes em potencial primeiro precisam entender a identidade de seu grupo, bem como o conceito de identidade social — um termo que se relaciona ao próprio conceito de um indivíduo, derivado da afiliação a um grupo distinto de outros²⁸.

Para ilustrar esse fator, o Exército é uma grande organização, com seu próprio conjunto de valores e padrões consagrados. Embora esses valores sejam, em sua maioria, explícitos e padronizados, há muitas Unidades no Exército com normas e valores diferenciados, bem como identidades de grupo distintas, das quais os integrantes obtêm um aspecto significativo do conceito de si próprios (isto é, sua identidade social). Por exemplo, os “Rakkasans”, da 3ª Brigada/101ª Divisão Aeroterrestre possuem uma identidade distinta das outras Unidades de infantaria do Exército, inclusive de outras brigadas orgânicas da 101ª Divisão Aeroterrestre. Essa identidade de grupo exclusiva serve para comunicar uma distinção positiva de outros grupos, gerando de forma positiva um conceito próprio no âmbito dos integrantes da Unidade. Além disso, dentre os Rakkasans, cada batalhão, companhia, pelotão e grupo de combate possui identidades de grupo distintas, das quais os soldados extraem significado adicional. Embora um oficial de infantaria de outra Unidade possa ter êxito servindo entre os Rakkasans, seu sucesso como líder será muito mais provável caso entenda a identidade única do grupo, bem como os valores e normas particulares que o regem, e não por estar simplesmente exercendo mais esforço em prol do grupo.

Para reforçar este último ponto, as pesquisas indicam que os comandantes que são vistos dessa forma por seus subordinados obtêm uma série de benefícios. Além de terem a aprovação dos subordinados, costumam ser considerados carismáticos e influentes e estão mais aptos a mobilizá-los ao buscarem concretizar sua visão para o grupo²⁹. Todos esses são elementos importantes para exercer uma liderança efetiva, mas sua consecução é

baseada no entendimento da identidade social do grupo pelo comandante e na advocacia coerente com as normas e valores do grupo.

Finalmente, Haslam, Reicher e Platow identificaram que líderes efetivos constroem ativamente uma identidade para seu grupo que é transformada em realidade. A pesquisa nessa área indica que comandantes não são permanentemente atrelados à identidade de um grupo quando simplesmente atuam dentro de seus limites, mas quando se tornam dominadores dela. Em apoio a esse ponto, a história demonstrou repetidamente que os líderes mais efetivos criam e modelam as identidades de seus grupos e, conseqüentemente, essas identidades criam e formam instituições, organizações e sociedades inteiras. Esses líderes conquistam isso ao reconhecer que um grupo de pessoas com uma identidade compartilhada possui muito mais poder do que pessoas sem ela. De fato, uma das principais razões do por que uma grande liderança é tão admirada é porque ela proporciona evidência ao simples fato de que a história não é feita por grupos com a maior quantidade de recursos ou pessoas, mas por aqueles grupos cujas energias foram galvanizadas por líderes na força social mais coerente. Esses líderes selecionam as ideias, valores e prioridades do grupo e os transformam em realidade. Ao analisar esse fator, a pesquisa sugere que a identidade de grupo é a fonte dessa coerência e transformação e, portanto, para os comandantes, é o mais poderoso de todos os recursos de liderança³⁰.

Além de apoio empírico, a história militar está repleta de fatos que demonstram esse fator em ação. O Comandante britânico William Slim, durante a Segunda Guerra Mundial, assumiu o comando do 14º Exército na Birmânia, composto por soldados de nacionalidades distintas, numa fase em que a Unidade tinha sido derrotada e desorganizada. Naquele período, a identidade do 14º Exército era melhor expressada pela sua identificação informal: “O Exército Esquecido”. Contudo, sob o comando de Slim e apesar desses formidáveis desafios, o 14º Exército saiu-se vitorioso contra os japoneses³¹. Outro exemplo

é o de Matthew Ridgeway, quando este assumiu o comando do 8º Exército na Coreia do Sul, em dezembro de 1950. Semelhante a Slim, Ridgeway assumiu o controle de um exército multinacional que estava derrotado, fragmentado e com moral baixa. No entanto, da mesma forma como o 14º Exército, o 8º Exército obteve grande sucesso sob o comando de Ridgeway³².

Embora Ridgeway e Slim possuíssem personalidades, estilos de comando e características de liderança diferentes, uma das primeiras linhas de ação adotadas por ambos após assumir os respectivos Comandos foi entender a identidade de seu grupo e reformá-la positivamente³³. Esses dois comandantes conduziram essas ações pelo estabelecimento de uma visão para seus respectivos grupos e por meio da criação das estruturas organizacionais necessárias para transformar a identidade reformada de seus exércitos em realidade. Eles reconheceram o desejo em seus homens de, apesar dos fracassos passados, conquistar a vitória e cumprir a missão. Os dois comandantes

aproveitaram efetivamente o desejo de se formar uma nova identidade. As diversas fontes de pesquisa sobre identidade social e liderança sugerem que seria improvável o êxito de qualquer um desses comandantes sem o entendimento da identidade do grupo, o reconhecimento da necessidade essencial de reformá-la e a implantação de ações necessárias para transformar a nova identidade em realidade³⁴.

Possíveis Aperfeiçoamentos ao Modelo de Liderança do Exército

A reflexão sobre essa relevante informação empírica apresenta várias oportunidades importantes para aperfeiçoar o modelo atual do Exército. Primeiro, embora o FM 6-22 identifique vários atributos de liderança coerentes com a sua eficácia, maior ênfase deve ser atribuída a certas características que claramente possuem uma forte relação empírica com ela. O mais significativo é o atributo resistência. Com méritos, o Exército reconheceu a importância dessa característica de



Departamento de Defesa, Sgt. Matt Young

Soldados do 1º Batalhão/ 23º Regimento de Infantaria realizam uma patrulha a pé no Distrito de Panjwai, no sul do Afeganistão, 22 Set 2012.

liderança ao incluí-la na versão mais recente do FM 6-22. No entanto, o manual só dedicou cinco breves parágrafos a esse atributo e principalmente enquadrou sua aplicação em torno do combate. Dentro da literatura empírica sobre liderança, a resistência ou capacidade de durar na ação possui um dos relacionamentos mais fortes na sua eficácia. Além disso, os dados sugerem que a manifestação positiva de outros atributos, tais como inteligência, é atrelada principalmente à demonstração de resistência. A resistência também contém uma aplicação muito mais ampla fora do combate na execução da liderança competente. A maioria dos comandantes no Exército não irá experimentar diretamente o combate; não obstante, cargos de chefia no Exército possuem muitas exigências e responsabilidade que requerem muita resistência para produzir resultados positivos e duradouros. O modelo de liderança do Exército precisa dedicar uma ênfase mais equilibrada nas características de um líder para refletir essa pesquisa.

Segundo, as informações empíricas sugerem que o Exército deve considerar uma nova conceitualização de suas principais categorias no modelo de liderança. Na atualidade, o FM 6-22 divide os 12 atributos de liderança em três categorias a saber: o caráter, a presença e a capacidade intelectual do líder. Embora o Manual logicamente considere a maioria dos atributos dentro dessas três categorias, a inserção da empatia e do tato nas categorias atuais não se encaixa com o respectivo conceito dentro de seus merecidos domínios. Por exemplo, o manual considera a capacidade intelectual, agilidade mental, juízo, inovação e domínio do conhecimento como vinculados conceitualmente; contudo, tato representa um domínio diferente do atributo capacidade intelectual. A pesquisa indica que o tato como refletido pela inteligência emocional mede um conjunto diferente de habilidades³⁵.

É improvável que um indivíduo com a capacidade intelectual baixa demonstre muita presteza mental, pensamento inovador e capacidade de avaliar efetivamente situações complexas e formular decisões sólidas com informações limitadas (por

exemplo, o atributo de juízo sensato). No entanto, esse mesmo indivíduo pode ainda possivelmente possuir um alto nível de tato. O mesmo argumento pode ser direcionado para a inclusão da empatia diante da presença do líder. Tanto a empatia quanto o tato são mais vinculados conceitualmente à inteligência emocional. Dada a importância da IE na literatura empírica, tais atributos deveriam ser inseridos em um domínio separado, o qual proporcionaria a devida ênfase à sua importância na liderança competente.

Um modelo de liderança equilibrado precisa necessariamente incorporar o entendimento e a utilização da identidade do grupo para produzir os resultados mais efetivos para uma organização.

Finalmente, as informações empíricas sobre a liderança sugerem que o modelo adotado pelo Exército deve enfatizar mais o entendimento e a utilização de fatores do contexto social no exercício da liderança. Embora o FM 6-22 forneça alguma ênfase no relacionamento entre comandantes e subordinados no âmbito das competências de um líder, o modelo atual é, no final das contas, centrado na pessoa do comandante, sugerindo que a formação de uma liderança competente se origina a partir de determinados atributos previamente adquiridos por um comandante. Como indicado no item anterior, a pesquisa não sustenta essa abordagem para estabelecer um modelo de liderança. Um modelo de liderança equilibrado precisa necessariamente incorporar o entendimento e a utilização da identidade do grupo para produzir os resultados mais efetivos para uma organização. Sem dúvida, os atributos contidos no manual são importantes para a liderança efetiva; contudo, um líder efetivo também reconhece, entende e ativamente molda a identidade de seu grupo em conformidade com os valores, normas e metas organizacionais. Embora o FM 6-22 apresente um excelente trabalho ao comunicar

explicitamente os padrões de liderança, o manual é negligente ao deixar de destacar uma apropriada e equilibrada ênfase nos fatores da liderança baseada no empirismo.

Um Modelo Abrangente

O Manual de Campanha 6-22 fornece um modelo valioso e abrangente para entender a liderança e as competências necessárias para um comandante obter êxito no Exército. No entanto, uma análise da literatura empírica relevante sugere que o modelo precisa mudar para melhor refletir os fatores necessários para o desenvolvimento de uma liderança mais efetiva. Embora o modelo atual enfatize vários atributos de liderança que

são baseados no empirismo, o modelo do Exército exige mais ênfase em certas características (resistência, IE etc) que possuem o relacionamento empírico mais forte com a eficácia de liderança. Além disso, as pesquisas mais recentes sobre a psicologia da liderança enfatizam a importância do contexto dos fatores sociais; contudo, o FM 6-22 não incorporou completamente essa informação essencial no enquadramento conceitual do modelo. Embora o modelo do Exército dependa de informação valiosa na formulação da base para a liderança competente, a presente análise indica que a próxima revisão precisa integrar mais dados empíricos para estabelecer o melhor modelo para uma liderança influente e competente. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Department of the Army, FM 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, October 2006), p. viii.
2. *Ibid.*, p. v.
3. *Ibid.*, p. 4-1.
4. CIULLA, Joanne B. "Ethics and Leadership Effectiveness," in *The Nature of Leadership*, editado por John Antonakis, Anna T. Cianciolo e Robert J. Sternberg (New York: Sage Publications, 2004), p. 302-27.
5. NORTHOUSE, Peter G. "Leadership: Theory and Practice," 4th ed. (Thousand Oaks: Sage Publications, 2006), p. 14.
6. ATWATER, Leanne E.; DIONNE, Shelly D.; CAMOBRECO, John F.; AVOLIO, Bruce J.; e LAU, Alan. "Individual attributes and leadership style: Predicting the use of punishment and its effects," *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): p. 559-76.
7. JACOBSEN, Mary-Elaine. "Moral Leadership, Effective Leadership, and Intellectual Giftedness: Problems, Parallels, and Possibilities," in *Morality, Ethics, and Gifted Minds*, editado por Don Ambrose e Tracy Cross (New York: Springer Press, 2010), p. 29-46.
8. TURNER, Nick; BARLING, Julian; e EPITROPAKI, Olga. "Transformational Leadership and Moral Reasoning," *Journal of Applied Psychology* 87(2) (2002): p. 304-11.
9. GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995), p. 6.
10. FM 6-22, p. 4-9.
11. DWANE, Thomas. "Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness of Navy Human Resource Officer," Proquest Dissertation and Theses (Northwestern University Publication number 3492174, May 2010), p. 200-39.
12. *Ibid.*
13. MILLS, Lane B. "A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership," *Journal of Curriculum and Instruction* 3(2) (November 2009): p. 22-38.
14. FM 6-22, p. 5-3.
15. SEWELL, Gerald F. "How Emotional Intelligence Can Make a Difference," *Military Review* (March-April 2011): p. 79.
16. BARTONE, Paul T. "Resilience under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?" *Military Psychology* 18 (suppl.) (2010): p. 131-45.
17. BARTONE, Paul T.; EID, Jarle; e SNOOK, Scott. "Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance," *Leadership and Organization Development Journal* 30 (6) (March 2009): p. 498-521.
18. *Ibid.*, p. 137.
19. FM 6-22, p. A-11.
20. FIEDLER, Fred E. e GIBSON, Frederick W. "Determinants of Effective Utilization of Leader Abilities" (2010), disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/edler.pdf>>, acesso em: 20 fev. 2012.
21. *Ibid.*, p. 173.
22. HASLAM, S. Alexander; REICHER, Stephen D.; e PLATOW, Michael J. *The New Psychology of Leadership* (New York: Psychology Press, 2011), p. 75.
23. *Ibid.*, p. 75.
24. *Ibid.*, p. 106.
25. *Ibid.*, p. 103.
26. PLATOW, Michael J.; KNIPPENBERG, Daan van; HASLAM, S. Alexander; KNIPPENBERG, Barbara van; e SPEARS, Russell. "A Special Gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective," *British Journal of Social Psychology* 45 (2006): p. 317.
27. HASLAM, REICHER e PLATOW, p. 133.
28. HOGG, Michael e VAUGHAN, Graham. "Social Psychology" (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 16.
29. HASLAM, REICHER e PLATOW, p. 134.
30. *Ibid.*, p. 163-64.
31. PURINS, Aivars. "Uncle Bill of 'the Forgotten Army' or the Leadership of Field-Marshal Lord Slim," *Baltic Security and Defense Review* 10 (2008): p. 205-10.
32. BRADBEEER, Thomas. "Setting the Stage: Korea, December 1950," U.S. Army Command and General Staff College, L200 Book of Readings (Fort Leavenworth, KS: USACGSC, December 2011), p. 207-12.
33. *Ibid.*, p. 208-209; PURINS, *Uncle Bill of the Forgotten Army*, p. 212-15.
34. HASLAM, REICHER e PLATOW, p. 162-64.
35. BARTONE, EID e SNOOK, p. 499-500.

Um Reexame do Engajamento Persistente e da Colaboração Interagências

Major Charles Malcom Williams, Exército dos EUA

Em função da natureza das ameaças à segurança nacional, os EUA não podem agir sozinhos. O desenvolvimento e a utilização de parcerias e alianças internacionais são essenciais para o êxito da missão e a conquista da estabilidade no sistema mundial¹.

—Clifford L. Stanley

Não podemos enfrentar — e não enfrentamos — esses desafios mundiais sozinhos. Nós nos beneficiamos muito com redes de parceiros e aliados².

—Almirante Michael G. Mullen, Marinha dos EUA, ex-Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior

É ANIMADOR O FATO de que boa parte de nossa orientação estratégica apoia-se em um entendimento da tarefa hercúlea que é estabilizar “Estados em via de fracassar” e reprimir redes não estatais criminosas e violentas. Esse desafio se coloca diante dos atores interagências conjuntos e de nossos aliados (sendo o país anfitrião o principal entre estes últimos). Entretanto, precisamos considerar até que ponto nossas ações e as escolhas de nossos aliados produziram o ambiente que possibilitou a instabilidade. Há uma importante diferença entre uma “causa próxima” das condições que geram instabilidade e a “causa de fato”³.

A Força conjunta não compreendeu, por vezes, a importância da causalidade política na geração da instabilidade, tendo adotado soluções operacionais e táticas inadequadas para criar estabilidade em

situações pré-conflito e pós-conflito. Cabe observar que as Forças de Operações Especiais (FOpEsp), como parte das primeiras tropas a chegar e últimas a sair, estão mais bem posicionadas para corrigir algumas dessas deficiências.

Nossa estratégia contra a instabilidade prescreve, em linhas gerais, um engajamento persistente e uma abordagem indireta. Ademais, ouvimos com frequência: “É necessária uma rede para sobrepujar uma rede”. As duas citações introdutórias indicam a importância desse conceito em um contexto estratégico⁴.

Exercício Mental: Apoio aos Nossos Aliados Britânicos

Um regime pró-ocidental enfrenta a instabilidade e a possibilidade de uma insurgência em larga escala. A área costuma fazer parte da esfera de influência britânica. Entretanto, considerando suas atuais restrições orçamentárias, como podemos ajudá-los a restituir a área a um membro estável e cooperativo da comunidade internacional? O governo local provê segurança à população e liberdade individual e autonomia regional suficientes para que os membros da sociedade possam buscar um moderado avanço econômico e ter uma voz ativa no governo. As facções pró-governo usufruem da maioria dos benefícios do sistema, tendo, efetivamente, marginalizado os elementos radicais da população que se sentem insatisfeitos com esse esquema. Esses elementos radicais estão formando uma insurgência para obter controle sobre o governo e recursos econômicos. Os insurgentes

O Major Charles Malcom Williams é doutorando na University of Kansas, tendo concluído, recentemente, o mestrado em Globalização pelo SOF Interagency

Studies Program. É bacharel pela Academia Militar de West Point. Serviu em missões conjuntas e interagências na Bósnia, Iraque, África Ocidental e Afeganistão.

provocaram, recentemente, as Forças militares locais, de modo a levá-las a atacar a população, com o intuito de fazer com que boa parte dela se virasse contra o governo legítimo. Essa ação faz parte de uma campanha de propaganda insurgente mais ampla, que visa a retratar o governo apoiado pela Grã-Bretanha como sendo corrupto, opressor e incapaz de proporcionar governança a toda a população. A insurgência conta, atualmente, com o apoio de potências externas, que desejam ter maior influência sobre a área. Qual deve ser nossa resposta?

Instruindo a Futura Geração

Para responder a essa questão, podemos examinar nossa possível resposta pelo prisma da instrução e da doutrina atualmente ministradas na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College — CGSC*), cujo “cenário do Mar Cáspio” apresenta o governo azerbaijano tendo de enfrentar um movimento insurgente

apoiado por forças externas⁵. Alunos e instrutores com experiência em operações de estabilização, contrainsurgência e conflitos de alta intensidade se dedicam a esse cenário. Atuam desde a fase de preparação e dissuasão até o início das operações de estabilização, assumindo responsabilidades do escalão força-tarefa conjunta ao nível equipe de combate de brigada no planejamento do comando e estado-maior.

Segundo as informações de apoio, a insurgência surgiu em decorrência das políticas corruptas da atual administração política e militar. O cenário apresenta uma elite dominante, que anda pelas ruas da capital em carros extravagantes, enquanto as minorias étnicas sofrem socioeconomicamente. Os elementos radicais buscam derrubar o governo, visando a obter uma distribuição equitativa de riquezas e a autonomia para se unirem a simpatizantes de etnia e religião semelhantes, em um país ao sul.

Em geral, os alunos responderam, até hoje, de modo coerente com os princípios de segurança da doutrina de contrainsurgência (como fizemos no



Marinha dos EUA

Agentes do FBI e do Gabinete de Investigações Especiais da Força Aérea dos EUA buscam evidências após o atentado contra o Pentágono, Arlington, Estado da Virgínia, 12 Set 01.



Oficial do Exército britânico e um comandante de companhia das FOPEsp do Exército dos EUA, designados para a Força-Tarefa Conjunta Combinada de Operações Especiais no Afeganistão, examinam um complexo para servir de sede da Polícia Nacional Afegã, no Distrito de Sangin, Província de Helmand, 09 Abr 07.

Afeganistão). Os planos executados exploraram os aparatos de segurança da Força conjunta para isolar a insurgência e sua fonte de apoio externo. A seção de Assuntos Civis tentou encontrar formas de apoiar a legitimidade do governo na prestação de serviços essenciais. As operações de apoio de informações militares (*Military Information Support Operations — MISO*) promoveram a legitimidade do governo e a ilegitimidade da insurgência. Ao término das operações, o mesmo governo permanecia no poder, mas as forças do ator externo haviam sido consideravelmente reduzidas.

O que podemos concluir de tudo isso? Quais são as perspectivas de longo prazo para essa situação? O uso da força pelas Forças Armadas conjuntas e interaliadas demonstrou o compromisso dos Estados Unidos da América (EUA) para com seus aliados. Além disso, o país está estabilizado atualmente, embora em piores condições, em função

do combate e dos gastos com a contrainsurgência. Devemos considerar essa missão como tendo sido bem-sucedida? A causa próxima parece ter sido resolvida: a insurgência e a Força externa foram derrotadas. Contudo, essa causa próxima era, também, a causa de fato?

A resposta é um inequívoco “não”. Em momento algum a intervenção modificou as instituições políticas para resolver as queixas ou disputas básicas sobre a distribuição de poder político que levaram à insurgência.

Problemas com Nossa Abordagem Indireta e Engajamento Persistente

Daron Acemoglu e James Robinson, autores da recente obra *Why Nations Fail* (publicada no Brasil com o título “Por Que as Nações Fracassam”), demonstram que, caso não se rompa o “círculo vicioso” de governos “extrativos”, é pequena a chance de se obter uma estabilidade permanente. Eles apresentam evidências de que os governos não agem de certa forma por ignorância do que seria uma administração pública adequada. Esses governos se empenham em consolidar o poder apoiando seu eleitorado. O caráter “extrativo” e não inclusivo de seu modelo econômico determina que é de seu interesse suprimir os que não façam parte de seu eleitorado para maximizar a “parcela” de “lucros” de seus partidários. A política do clientelismo ou compadrio está no âmago de *todos* os Estados frágeis e em via de fracassar⁶.

Com efeito, isso parece aplicar-se a todos os Estados soberanos — até aos EUA. A diferença é que, nos EUA e na maioria dos demais países desenvolvidos, o Estado de Direito e os mecanismos de prestação de contas do governo conferem à população recursos para corrigir tentativas flagrantes de extrair sua riqueza. Esse sistema previne a expropriação generalizada de riqueza e a opressão de minorias políticas.

Apontar a política do clientelismo como sendo a causa de fato dos países frágeis não é uma conclusão confortante. Todavia, tal política tem sido o fator óbvio no Afeganistão e na maioria dos outros países frágeis onde as FOPEsp e os atores interagências estão envolvidos em operações preparatórias.

O êxito da estratégia de contrainsurgência dos EUA depende de um parceiro governamental legítimo. O Manual de Campanha 3-24 afirma: “Fatores políticos têm primazia na contrainsurgência”⁷. Na prática, porém, não se discute suficientemente a possibilidade de apoiar a legitimidade de um governo melhorando sua prestação de contas e diminuindo a corrupção⁸. Com frequência, desconsideramos esses fatores como sendo uma questão de realidade cultural e utilizamos as redes de clientelismo dominantes de um país para alcançar áreas de interesse. Em última análise, o poder dominante não tem credibilidade; do contrário, não precisaria de nossa assistência, e isso, por si só, deveria levantar questões sobre a utilidade de se apoiar nele nesses casos.

Por medo de ofender o país anfitrião e prejudicar o relacionamento, preferimos ignorar o problema óbvio como sendo uma questão de realidade cultural.

Se os fatores políticos têm primazia e as redes de clientelismo “extrativas” são a causa de fato, a Força conjunta não pode se dar ao luxo de ignorar esses problemas e concentrar-se apenas na segurança ou em apoiar o governo com recursos. Nossa abordagem indireta em operações preparatórias e de estabilização é comumente considerada como sendo do “governo como um todo”, apoiando a administração do país anfitrião com treinamento e recursos, mas permanecendo nos bastidores, de modo que ele possa, em algum momento, atuar de forma independente.

Exceto pelo aspecto da cooperação em segurança, essa abordagem indireta tem fracassado. Nosso apoio só aumenta a capacidade do governo ou Forças militares para extrair ainda mais das facções marginalizadas, e esse apoio pode ser interpretado como anuência dos EUA a esse tipo de comportamento. Às vezes, identificamos corretamente uma população marginalizada e apoiamos o local com algum tipo de projeto

de desenvolvimento. Contudo, sem o apoio do governo, esses projetos se deterioram rapidamente ou nunca lhes é designado um quadro de pessoal. Tornam-se monumentos à desigualdade sofrida nas mãos de um governo corrupto e uma fonte de constrangimento para as iniciativas apoiadas pelos EUA. Além disso, colocamos considerável ênfase em vencer a guerra de informação. Divulgamos fotografias da prestação de serviços e distribuição de justiça pelo país parceiro, mas, com poucas ações observáveis, essas campanhas ficam facilmente desacreditadas, sendo vistas como mera propaganda.

A razão principal pela qual adotamos essa abordagem é que a comunicação estratégica do engajamento persistente ofusca uma prática operacional e tática com nuances. Esses governos são aliados dos EUA, tendo convidado o país a apoiá-los. A corrupção e a desigualdade são assuntos delicados, que exigiriam que julgássemos e, de algum modo, condenássemos seu comportamento. Por medo de ofender o país anfitrião e prejudicar o relacionamento, preferimos ignorar o problema óbvio como sendo uma questão de realidade cultural, para não afetar nosso engajamento persistente.

Os atores ocidentais tendem a atribuir a flagrante má gestão do país anfitrião ao seu atraso ou irracionalidade. Acemoglu e Robinson chamam isso de “hipótese da ignorância”, segundo a qual os países pobres assim o são por terem muitas falhas de mercado e porque os economistas e formuladores de políticas não sabem como livrar-se delas, tendo seguido os conselhos errados no passado. Os países ricos são ricos porque identificaram melhores políticas e conseguiram eliminar essas falhas”⁹.

Entretanto, os governos não exercem poder dessa forma por ignorância ou atraso. Trata-se de uma astuta manobra política. Nossa incapacidade de identificar corretamente e influenciar o processo é indicativa de nossa ingenuidade cultural e falta de *expertise* regional. A forma pela qual esses governos lidam com nosso envolvimento é um sinal de sua astúcia.

Nos níveis operacional e tático, nossa abordagem indireta e engajamento persistente têm várias

falhas relacionadas. Apesar de um compromisso de “governo como um todo” com uma abordagem em rede, nossos esforços continuam a ser excessivamente hierárquicos e complicados. Isso limita a capacidade de reagirmos a bolsões de instabilidade e de nos adaptarmos com a mesma velocidade das organizações que constituam uma ameaça. Essa letargia se deve, em parte, à nossa visão do engajamento persistente e ao papel que desempenhamos como provedores de recursos à rede. Depende da noção de que precisamos honrar nossos compromissos. Essa é uma preocupação válida. Entretanto, ela significa, invariavelmente, que forjamos laços com uma determinada comunidade com base nos recursos que lhes proporcionamos. Esses recursos estão, muitas vezes, atrelados a projetos e verbas.

Essa abordagem intensiva em recursos está longe de ser indireta e está sujeita a uma infinidade de problemas. Primeiro, é o oposto de flexível. O planejamento, a contratação e a execução requerem vários anos e estão sujeitos à corrupção, à má gestão e à negligência pela comunidade beneficiada e seus líderes, conforme descrito anteriormente. Segundo, não é indireta, porque as equipes estão intimamente envolvidas na administração dos projetos e não podem desligar-se para atuar em novos locais, conforme as prioridades mudem ou as ameaças saíam daquela área específica. Quando aliado à crítica anterior sobre a gestão governamental depois da transição e as resultantes falhas nas operações de informação, fica claro que o modelo de provedor de recursos da nossa estratégia de abordagem indireta não é sustentável.

Problemas na Colaboração Interagências

“Ser ou não ser” não é uma questão para a colaboração interagências. O discurso predominante, que influencia nossa visão estratégica, pressupõe que a colaboração interagências é a melhor forma de solucionar problemas¹⁰. Sua força é ampliada por exemplos de insucessos, como o 11 de Setembro, quando se percebeu que as agências governamentais norte-americanas não colaboravam suficientemente bem para impedir falhas na área de Inteligência. O insucesso foi um

fator catalisador, que levou partes interessadas nos âmbitos político e público a exigir uma mudança de prática, em vez de um processo tradicional de enculturação organizado em torno do sucesso. A comunidade interagências se adaptou a essas demandas por meio de grupos de coordenação regional entre agências diplomáticas, de desenvolvimento e de defesa (às vezes denominadas de “3D” nos EUA).

Pode-se supor que essa adaptação produzirá melhores resultados? A história sugere que não¹¹. Apesar das mudanças impostas quanto à forma, todas as agências têm sido lentas quanto a alterar seu caráter compartimentado em termos de função¹². Essa é uma falha de integração interna. Temos a mesma lógica de política que orientava a cultura organizacional antes da crise. A colaboração não é capaz de tornar boa uma má política¹³.

Essa não é a primeira vez que um determinado discurso não produziu melhores resultados. Os princípios econômicos de eficiência de mercado e reforma estrutural sustentam fortes narrativas para orientar a ação nos EUA (na terceirização pelo governo, por exemplo) e na execução da política externa no exterior. Em sua obra sobre privatização, Jocelyn Johnston e Barbara Romzek ressaltam que fatores como os custos transacionais e a capacidade do governo para administrar contratos nos deixam com uma lacuna entre o discurso e a realidade.

O discurso de colaboração interagências sugere soluções melhores, mas, na realidade, ela nem sempre resulta em um desempenho superior¹⁴. A colaboração não tratou das deficiências existentes no processo de integração interna das agências norte-americanas; portanto, não podemos esperar um melhor desempenho¹⁵. Uma forte cultura organizacional deve estar fundamentada no sucesso ou conectada às ações de um líder cujo discurso vá além de um *status quo* indesejável para um futuro de sucesso claramente delineado¹⁶. Não contamos com nenhuma das duas opções no momento.

O que temos, na verdade, é a capacidade de resposta (adaptação) interagências a demandas externas pela prestação de contas e uma rede de

resolução de problemas cuja integração interna pouco pode fazer para realmente solucioná-los. A colaboração interagências regional hoje utiliza grupos de trabalho de resolução de problemas como o Sistema Interagências de Avaliação de Conflitos (*Interagency Conflict Assessment Framework — ICAF*). Como a concepção funcional da rede interagências regional é como um esforço de autogovernança cooperativo, o ICAF serve como uma sessão de grupo útil para a resolução de problemas “baseada em interesses”¹⁷. O processo facilita um entendimento compartilhado de abordagens tecnicamente complexas e divergentes quanto à resolução de problemas em uma região específica. É um exemplo de planejamento cooperativo efetivo.

Entretanto, falta um meio abrangente para colher dados que permitam que um órgão de coordenação regional meça os efeitos das soluções propostas. Trata-se de uma falha significativa porque, sem um retorno de informações (*feedback*), fica quase impossível saber se as políticas funcionaram ou não e fazer com que as agências respondam por sua implantação¹⁸. Nossa caracterização do governo

anfitrião como sendo ineficaz reforça problemas de prestação de contas e o torna um conveniente bode expiatório para as políticas fracassadas (embora, às vezes, isso possa ser verdade, no todo ou em parte). A falta de prestação de contas vai além da necessidade de “punir” atores por práticas ruins ou ineficientes. Um retorno de informações inadequado significa que a rede interagências não é capaz de adaptar seus processos internos a práticas mais efetivas e objetivos alcançáveis. Existe um potencial para o aperfeiçoamento mediante a resolução desse problema de prestação de contas e um ajuste de nosso discurso. Contudo, precisamos, primeiro, entender os desafios que se manifestem na implantação no âmbito local.

Desafios

O ICAF gera várias linhas de ação a serem implementadas por todos os atores “3D” em suas respectivas forças-tarefas interagências. Mesmo que todas as agências dos EUA estejam operando de maneira relativamente harmoniosa, em conformidade com o acordo delineado no processo



Força Aérea dos EUA, Sgt Amanda Dick

Engenheiros da Força-Tarefa Conjunta Combinada Interagências 435 conversam com militares do Exército Nacional Afegão sobre o sistema de abastecimento de água no Centro de Detenção Nacional, em Pol-e Charki, Afeganistão, 29 Out 11.

do ICAF, ainda será preciso considerar suas ações no contexto local. Se compararmos o processo de colaboração do ICAF ao conceito de obter uma “vista de cima” para observar a situação, é preciso atentar às armadilhas presentes nessa perspectiva: “Permanecer distante, em um seguro papel de observador, é uma receita para a ineficácia tanto quanto nunca obter tal perspectiva para começar”¹⁹.

Infelizmente, a mesma dinâmica problemática enfrentada por agências governamentais dentro dos EUA, que efetuam a redução de pessoal em prol da terceirização, é vivida pelos órgãos responsáveis pela implantação de políticas no exterior, que também sofreram uma reestruturação²⁰. Com frequência, contam com um reduzido quadro de funcionários para entender as nuances culturais mediante uma participação mais direta ou supervisão de programas no país²¹. Assim, poucos representantes interagências estão disponíveis para deixar a perspectiva distanciada, aproximar-se e participar diretamente da situação.

Estão estabelecidas, assim, as condições para um pesadelo em termos de prestação de contas. A falta de supervisão interagências permite que programas sejam mal administrados por autoridades governamentais locais, organizações não governamentais ou quaisquer outras parcerias estabelecidas pelo conjunto interagências. Como os cidadãos locais têm poucas oportunidades para contribuir com suas opiniões sobre como os programas são administrados, não dispomos de um importante mecanismo de retorno, que possibilite que estes sejam mais bem adaptados às suas necessidades. Isso prejudica, previsivelmente, a dinâmica informal de prestação de contas do processo de mercado. O sistema carece de importantes comportamentos e relacionamentos de prestação de contas facilitadores, que possam ligar os cidadãos locais aos parceiros de implantação e aos resultados que eles produzem. Em vez disso, existem mecanismos de prestação de contas entre as agências governamentais e seus agentes. Esse relacionamento pode, na verdade, prejudicar a prestação de contas democrática por parte das autoridades eleitas e sua burocracia perante o público que se destinam a servir. Considerando que os objetivos interagências consistem em possibilitar o crescimento econômico

e uma forte governança, nossas estratégias devem buscar reconectar a população ao seu governo ou instituições sociais relevantes.

A mesma dinâmica problemática enfrentada por agências governamentais dentro dos EUA é vivida pelos órgãos responsáveis pela implantação de políticas no exterior, que também sofreram uma reestruturação.

Qual Deve ser Nossa Resposta?

O conceito de apoiar “pesquisadores” que busquem soluções locais para problemas locais é coerente com o discurso norte-americano que promove a ideia de soluções baseadas no mercado e a prestação de contas dos envolvidos. Exigirá que recorramos a soluções microeconômicas, em vez de macroeconômicas apenas. Os líderes interagências devem continuar a contar com o apoio externo e interno por meio da adaptação e utilização de uma narrativa econômica bem-sucedida no lugar de outra. O capitalismo funciona — que líder norte-americano contestaria essa afirmação? Autores como Malcolm Gladwell popularizaram o conceito de emergência para ajudar a angariar apoio para esse ajuste²². No nível microeconômico (local), indivíduos e grupos têm os conhecimentos e o incentivo para adaptar seu comportamento, de modo que soluções práticas surjam dessa interação. Os princípios de uma mudança organizacional dependem de se entender, primeiramente, a dinâmica cultural que se deseja modificar²³. Entretanto, uma rede interagências com um número limitado de atores em um país precisa explorar o entendimento e desejo de melhorias dos grupos interessados locais.

Algo fundamental para nosso sucesso será mapear o terreno político (utilizando alguma forma de análise de rede social), de modo que possamos compreender claramente onde e quando agir. Até agora, a força conjunta não foi capaz de fazer isso de maneira adequada na maioria dos países — particularmente no Afeganistão²⁴. A maior parte do

nosso mapeamento social se concentra em redes inimigas. Não temos, atualmente, a mão de obra, o treinamento e as soluções técnicas para ampliar rapidamente nossa abordagem de mapeamento político — para entender o foco de atores nacionais, parceiros internacionais e oponentes. Contudo, as FOpEsp estão bem posicionadas para reagir.

Lições e experiências valiosas foram colhidas por operadores das FOpEsp em “Plataformas de Estabilização de Aldeias”, e há soluções técnicas em desenvolvimento que podem ser adaptadas para essa tarefa. A seleção e a capacitação de atores sociais e políticos adequados, que possam desenvolver um relacionamento mais estável entre o país anfitrião e a população ressentida devem ser nossa abordagem indireta. Devemos interagir continuamente com nossos parceiros, mas nos colocarmos no centro — de modo que, por meio de um melhor entendimento e de astúcia, possamos facilitar maior estabilidade.

O papel da liderança interagências norte-americana é facilitar esse processo. Os EUA podem explorar duas fontes de poder: recursos e perícia. Os países em desenvolvimento são limitados, de modo geral, pelos recursos a seu dispor. Ainda que não tenhamos certos conhecimentos culturais atualmente, temos experiência em desenvolver mecanismos de retorno e de prestação de contas e a capacidade de olhar além das redes de clientelismo de um país anfitrião. Essa capacidade nos permite estabelecer parcerias com indivíduos que entendem as queixas locais contra o governo e formular soluções a partir desse entendimento. Podemos, então, desenvolver e aprimorar nosso mapa sociopolítico, a fim de identificar partes interessadas que possam ajudar a criar soluções para seus próprios problemas e que, pelo menos, não sejam hostis ao governo. Assim, podemos dotá-las de recursos (de modo ideal, as informações e o capital social que resultam de se aliarem a nós).

Simultaneamente, podemos tentar explorar mecanismos de retorno e prestação de contas no ambiente sociocultural. Esses mecanismos podem não se assemelhar aos existentes nos EUA quanto à forma, mas, em termos de função, organizações sociais como conselhos tribais ou

cooperativas de mulheres devem funcionar. Tal retorno de informações pode corrigir a falha organizacional em nosso mecanismo de prestação de contas interagências. Também sana a deficiência na prestação de contas local entre os cidadãos a quem se destina o programa e os parceiros de implantação.

Resta um elemento essencial: os resultados desejados. Stephan Page demonstra, em sua pesquisa, que o êxito nas redes de colaboração interagências se apoia em uma base de resultados acordados entre as partes. O conjunto interagências pode, então, empenhar-se em organizar grupos de trabalho à semelhança do ICAF *dentro* de um país, para permitir que especialistas locais cheguem a um acordo quanto aos resultados desejados. Outra possibilidade é tirar mais proveito de consultas diretas (ao estilo de reuniões públicas), conforme o sugerido por Rosemary O’Leary e Lisa Bingham, para aumentar o retorno recebido das comunidades locais. Os resultados acordados servem como um padrão de referência para o retorno sobre ações desejadas. Esse retorno de informações é utilizado para orientar o desenvolvimento do programa e, em ciclos subsequentes, como um mecanismo de prestação de contas. Tal processo estabelece um modelo informal de prestação de contas, compatível com as eficiências de mercado dos EUA. A população local fica mais próxima de seus órgãos dirigentes e aumenta a estabilidade geral do país. Os atores interagências no país repassam o retorno sobre o processo ao grupo de coordenação regional, como um mecanismo de prestação de contas, destinado a servir de base para o futuro planejamento e alocação de recursos.

Infelizmente, esse processo pode não tratar de todos os aspectos da instabilidade. As minorias ou segmentos desfavorecidos da sociedade podem ficar fora dele. William Easterly, economista do desenvolvimento, reconhece essa possibilidade. Descreve, por exemplo, a dificuldade que certas castas sociais podem enfrentar ao tentarem adotar novas ocupações. Com o êxito inicial dos programas interagências, temos a opção de transferir recursos para bolsões de instabilidade ou outras iniciativas como a igualdade de gênero. Uma sociedade



Integrantes da Equipe de Reconstrução Provincial de Paktia conduzem uma auditoria para a USAID no canteiro de obras de um hospital em Gardez, Província de Paktia, Afeganistão, 02 Nov 10.

plenamente inclusiva gera maior estabilidade, enquanto a igualdade de gênero facilita um melhor desempenho econômico.

Retomando o “Exercício Mental”

Retomamos, agora, o “Exercício Mental: Apoio aos Nossos Aliados Britânicos”. A questão desta vez é a seguinte: devemos apoiar a operação de contrainsurgência?

Podemos revelar, agora, que a descrição da situação política no exercício referia-se, na verdade, à Guerra da Independência dos EUA, durante a qual uma pequena minoria de “radicais” ousou questionar a legitimidade do monarca britânico, que poderia ser descrito

como apenas moderadamente “extrativo”. Os colonizadores norte-americanos gozavam de oportunidades econômicas bem maiores que as minorias oprimidas da atualidade. Considerando nossa reação inicial e a resposta proposta a esse cenário, até que ponto realmente entendemos as queixas que levam à instabilidade?

É necessário exercer uma estratégia mais ponderada de engajamento persistente, para não deixar que esses relacionamentos nos levem a apoiar a instabilidade. Precisamos entender a verdadeira natureza da instabilidade por meio do mapeamento social e, então, basear nossa abordagem indireta nessas realidades, para obter maior êxito na missão operacional e tática. *MR*

REFERÊNCIAS

1. STANLEY, Clifford L. “DOD Strategic Plan for Language Skills, Regional Expertise, and Cultural Capabilities 2011-2016”, p. 4.
2. MULLEN, ADM Michael G., USN, chairman of the Joint Chiefs of Staff,

“Posture Statement”, before the 111th Congress, Senate Committee on Armed Services, 14 May 2009, p. 5.

3. “Causa próxima” é um conceito jurídico que busca atribuir

causalidade em situações em que a realidade/complexidade demonstraria a existência de diversos fatores causais envolvidos. A utilização do teste de condição *sine qua non* ajuda a passar-se da "causa próxima" para a "causa de fato". Para obter uma visão geral do tema, consultar o site Wikipédia (em inglês).

4. MCCHRYSSTAL, Stanley A. "It Takes a Network", *Foreign Policy*, March-April 2011.

5. Esse cenário busca apresentar uma ameaça híbrida, para que os oficiais possam, em diferentes estágios de instrução, concentrar-se na dissuasão, contrainsurgência, conflito de alta intensidade e operações de estabilização. Ele difere do cenário teórico citado acima, que pode ser visto na terminologia conjunta como estando ainda em uma fase de preparação e dissuasão (operação de fase 0 a 1), JP 3-0.

6. ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty* (New York: Random House, Inc., Kindle Edition, 2012).

7. Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency*, December 2006 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office), 1-123.

8. É digno de nota que há esforços pelo ISAF, MISO e organizações interagências como a USAID (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional) que buscam influenciar o profissionalismo governamental mediante a conscientização e o apelo à honra. Contudo, há pouca aplicação das regras ou ênfase colocada nos programas.

9. ACEMOGLU e ROBINSON (Kindle Locations, 1133-1135, p. 64).

10. Adotamos certas prioridades e práticas com base em expectativas internas e externas. O discurso reinante para as agências governamentais é que a coordenação interagências é necessária. Conferir, por exemplo, o livro de Berly A. Radin: *The Accountable Juggler: The Art of Leadership in a Federal Agency* (Washington DC: CQ Press, 2002).

11. KAPSTEIN, Ethan. "The Limits of Defense, Diplomacy, and Development". *Prism: The Journal of Complex Operations* 3, no. 1 (July 2010): p. 21-26. EASTERLY, William. *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good* (New York: The Penguin Press, 2006). Tanto Kapstein quanto Easterly citam muitos exemplos de falhas interagências. Kapstein examina, especificamente, o processo das agências "3D", e Easterly analisa o desenvolvimento econômico e a governança.

12. Isso é coerente com a teoria de cultura organizacional proposta por Schein, que postula que uma transformação efetiva na organização baseia-se no sucesso compartilhado. A mudança organizacional não foi guiada por um avanço na política externa ou melhores práticas interagências.

13. Orientações gerais apresentadas por Barbara Romzek e Holly Goerdel (Fall 2011), *Public Management and Organizational Analysis*, University of Kansas, Department of Public Administration.

14. Apesar da aceitação geral do discurso de eficiência de mercado, as reformas governamentais e econômicas nos EUA e em programas semelhantes no exterior produziram resultados fracos. JOHNSTON, Jocelyn; ROMZEK, Barbara. "The Promises, Performance and Pitfalls of Government Contracting", Robert Durant, ed., in *Oxford Handbook of American Bureaucracy* (Oxford University Press, 2010).

15. A obra de Easterly fornece uma análise estatística detalhada e exemplos de revisão por pares que questionam a sabedoria de reformas estruturais para economias em desenvolvimento. De modo geral, as reformas não geraram uma melhoria econômica significativa, ao passo que aqueles países que não seguiram a narrativa de reforma geralmente apresentaram um desempenho melhor.

16. Consulte, por exemplo: GARDNER, Howard. *Leading Minds: An*

Anatomy of Leadership (Glenview, IL: Basic Books, 1995), p. 17. O'LEARY, Rosemary; BINGHAM, Lisa. "A Manager's Guide to Resolving Conflicts in Collaborative Networks" (Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2007).

17. MILWARD, H. Brinton; PROVAN, Keith G. *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks* (Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2006). Confirma "Essential Network Management Tasks" ("Tarefas Essenciais de Gestão de Redes"), em que a gestão da prestação de contas serve de eixo para determinar quem deve executar qual tarefa, com resultados claros, ligados às metas acordadas.

18. HEIFETZ, Ronald A.; LINSKY, Marty. *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Perseus Books Group, Kindle Edition, 2002), p. 53.

19. O ex-Secretário de Defesa Robert Gates afirmou, diversas vezes, que a inexistência de recursos do Departamento de Estado e da USAID no exterior restringe seriamente a capacidade norte-americana para reagir aos problemas sem recorrer a uma solução de defesa. A validade dessa afirmação foi confirmada por minhas experiências pessoais.

20. Os mesmos problemas se manifestam, então, conforme o descrito por Elliot Sclar, Jocelyn Johnston e Barbara Romzek: especificamente, a insuficiente capacidade e perícia do governo para administrar o contrato. O pequeno número de pessoas administrando os programas não possui a capacidade para efetivamente supervisioná-los. Para lidar com esse problema, o sistema interagências terceiriza a implantação de programas, mas acaba tendo de lidar com desafios no relacionamento entre contratante e representante, como a assimetria de informações. SCLAR, Elliott. *You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000), cap. 1 e 7.

21. A estratégia de liderança de Gardner, de utilizar histórias, como líder inovador, explora a popularidade latente do capitalismo, mas confere um novo aspecto à atual história macroeconômica (uma potencial história contrária). A efetividade ou benefício são entendidos pela mente não instruída, enquanto a obra de Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* ("O Ponto da Virada"), de 2000, best-seller do *New York Times*, dirige-se a mentes mais sofisticadas.

22. FLYNN, MG Michael T.; POTTINGER, Matt; BATCHELOR, Paul D. "Fixing Intel: A Blueprint for making Intelligence Relevant in Afghanistan", *Center for a New American Security* (January 2010). Em geral, não se colhe e analisa uma quantidade suficiente de informações civis para gerar produtos para que os comandantes superiores possam tomar decisões adequadas sobre temas como a política.

23. Na obra de Stephen Page, os grupos de colaboração em Vermont e na Geórgia foram os que tiveram mais sucesso entre os que foram analisados, sendo o acordo quanto aos resultados um fator-chave para avaliar o progresso rumo à consecução dos objetivos. PAGE, Stephen. "Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration", *Journal of Public Administration Research and Theory* 13, no. 3 (2004).

24. Esse processo parece semelhante aos *shuras* afegãos; na medida em que forem úteis, será possível adotá-los como um modelo mental. Entretanto, os *shuras* afegãos constituem um péssimo modelo, considerando a falta de perícia geralmente disponível e a inexistência generalizada de parceiros governamentais legítimos no âmbito distrital e acima. Para possibilitar que esse modelo funcione, precisamos do entendimento que resultaria de um mapeamento político e da capacidade de envolver especialistas que talvez residam fora da região. Os acadêmicos que trabalhem na capital, mas que tenham ligações sociais com a região em pauta, talvez sejam os atores indiretos ideais para produzir um bom resultado.

A Dinâmica das Equipes Interagências

General de Brigada (Reserva) Raymond D. Barrett, Exército dos EUA

AS ORGANIZAÇÕES E os indivíduos comumente aliam-se a outros para atingir algum propósito, o qual não seriam capazes de alcançar sozinhos. Trate-se de obter alimentos, criar abrigos, adquirir bens ou defender-se contra inimigos, o ser humano precisa, frequentemente, da assistência de outros para conquistar seu objetivo. Entretanto, alinhar-se com o outro nunca é algo simples. No caso de dois indivíduos, é uma tarefa difícil decidir com quem se associar, determinar a finalidade da parceria e mantê-la ao longo do tempo. O processo aumenta em complexidade quando mais indivíduos ou grupos são envolvidos. Quando inclui, então, diversas agências federais e até países, a complexidade passa a ser praticamente incomensurável.

Este artigo trata dessa quase incomensurável complexidade. Analisa equipes interagências e as forças dinâmicas que nelas atuam, buscando identificar as principais forças que aproximam e unem seus integrantes ou os afastam. Os seres humanos e as organizações que eles criam frequentemente cooperam para alcançar um objetivo que seria, de outro modo, inatingível, mas as forças da natureza se opõem a eles. A Segunda Lei da Termodinâmica, de Newton, afirma que a entropia — ou grau de desordem — dentro de um sistema sempre aumentará, a menos que se introduza ordem dentro dele intencionalmente, como uma força contrária. Entendemos isso de modo intuitivo. Reconhecemos que forças centrípetas e centrífugas atuam continuamente em qualquer equipe, de modo a uni-la e separá-la. Este artigo examina as mais importantes entre essas forças dinâmicas.

O termo “equipe interagências” pode ser confuso, com diferentes definições e distinções, decorrentes dos tipos de agência e quantidade de atores incluídos, dos interesses em jogo, das missões oficiais impostas e das autoridades envolvidas. Embora essas distinções sejam importantes em alguns casos, este artigo se concentra na dinâmica mais geral das situações de colaboração. Neste artigo, o termo “equipe interagências” descreve dois ou mais atores que representem a agência a que estejam filiados e tenham concordado em coordenar ações para produzir um resultado preferível ao que seria obtido caso agissem por conta própria. A definição geral ora utilizada engloba a cooperação bilateral e multilateral nas esferas política, militar e econômica.

Em um ambiente de equipe, o número, a natureza e a clareza dos interesses que um ator traz à situação são de extrema importância.

Foram apresentadas várias teorias, hipóteses e proposições sobre comportamentos coordenados ou cooperativos. Um estudo de 1973, visando a examinar o cabedal de conhecimentos sobre o tema, chegou a enumerar 347 proposições separadas, relacionadas à formação, estrutura, finalidade e duração de equipes¹. Muitos estudiosos enxergam as equipes compostas de integrantes de diferentes organizações, as coalizões e a política do poder como interações sociopsicológicas, em que os relacionamentos são importantes, nunca

O General de Brigada Raymond D. Barrett, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é membro fundador do conselho da Fundação da Escola de

Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. É, atualmente, Vice-Diretor do Centro Simons para a Cooperação Interagências, da referida Fundação.



Marinha dos EUA, Suboficial Philip A. Fortnam

Um capitão do Exército dos EUA, oficial do estado-maior da Força-Tarefa Conjunta-Chifre da África, e um militar do Exército de Djibuti conversam depois de uma cerimônia de formatura para os militares djibutianos que concluíram o curso de adestramento em contraterrorismo, Arta, Djibouti, 27 Nov 06.

estando sujeitos a modelos matemáticos empíricos. Entretanto, alguns buscaram criar modelos para comprovar ou refutar diversas hipóteses e identificar fatores decisivos ou dominantes. Esses modelos incluem a utilização da menor equipe possível, a minimização dos recursos dedicados ao esforço, a otimização das recompensas esperadas, o desejo por controle e a ideologia em comum. A lista é longa. Em que devemos nos concentrar, então, para melhor entendermos a dinâmica das equipes interagências?

Quatro principais forças dinâmicas permeiam as várias proposições e teorias existentes: interesses, poder/influência, recompensas e tomada de decisão. Ao examinarmos as equipes interagências a partir dessas perspectivas, podemos compreender melhor as forças que afetam seus integrantes, conforme eles buscam seus objetivos.

Embora parte da discussão neste artigo mencione interesses nacionais e relacionamentos entre

países no nível estratégico, as forças analisadas e os princípios discutidos também se aplicam aos níveis operacional e tático. Os comandantes nestes níveis subordinados enfrentam a mesma dinâmica, mas a aplicam em um contexto necessariamente diferente.

Motivos para a Cooperação

Por natureza, o homem coopera para alcançar um objetivo quando isso é de seu interesse. Em um ambiente de equipe, o número, a natureza e a clareza dos interesses que um ator traz à situação são de extrema importância. Esses fatores determinarão a formação, a organização, a tomada de decisão, a manutenção e, por fim, o sucesso da equipe.

Os teóricos da afiliação enxergam as coalizões e as equipes como sendo o reflexo político de uma cultura, ideologia, valores e sistemas institucionais em comum. Descrevem-nas como sendo

homogêneas². Implícita nessa visão está a ideia de que uma cultura, ideologia, etc. em comum implica um compartilhamento de interesses. Um estudo sobre 36 coalizões de guerra, de 1821 a 1967, concluiu que quanto mais próximas eram as ideologias e culturas de dois Estados, maior era a probabilidade de que eles formassem uma aliança³.

Contudo, uma quantidade considerável de evidências revela que esse fator de homogeneidade não é tão forte quanto sugerem seus defensores. Um segundo estudo, que analisou 130 alianças políticas, militares e econômicas, concluiu que, embora a existência de características ideológicas e culturais parecidas realmente auxiliem em seu estabelecimento inicial, as semelhanças não são fortes o suficiente para prever o comportamento de formação de equipe, têm um impacto mínimo sobre a manutenção de uma aliança ao longo do tempo e não garantem o êxito⁴. Um exemplo disso é a infinidade de órgãos de segurança pública atuantes ao longo da fronteira no sudoeste dos Estados Unidos da América (EUA) e o programa unilateral “Fast and Furious” [que resultou em um escândalo, envolvendo a venda de armas para organizações criminosas, com o intuito de rastreá-las — N. do T.]. Para o chefe de uma equipe interagências, isso significa que, embora possa ser mais fácil formá-la com agências semelhantes, não se pode pressupor que a homogeneidade vá mantê-la unida nem garantir a unidade de esforços em uma iniciativa cooperativa.

Considerando o fato de que grupos heterogêneos formam equipes, é razoável perguntar que forças atuam dentro destas e por quê. A teoria da “conveniência”, que é um elemento central da visão realista, propõe que os diversos atores preocupam-se, primordialmente, com a segurança e com a obtenção de poder suficiente para atingirem seus objetivos⁵. Reconhece que a ideologia e a cultura ajudam na formação de coalizões, mas considera sua influência como sendo de menor importância. Os interesses despontam como a principal força dinâmica em ação. Por exemplo, embora o Departamento de Defesa e o Departamento de Estado dos EUA (com culturas e enfoques claramente diferentes) tenham disputado

o controle sobre a formulação de políticas em Washington após a invasão do Iraque, equipes de reconstrução provincial compostas de civis e militares cooperaram com sucesso em campo, porque era de interesse mútuo agir dessa forma.

O número, o tipo e a intensidade de interesses afetam a formação e a manutenção de uma equipe. A situação menos complexa ocorre quando seus integrantes têm um único interesse em comum, de lidar com uma ameaça ou desafio significativo e claro. Contudo, essa situação raramente acontece. Geralmente, cada ator possui vários interesses, que não são exatamente os mesmos que os dos demais integrantes. Contudo, estabelecer um único propósito em comum é essencial para o êxito da equipe, embora ele não vá, normalmente, satisfazer a todos os diferentes interesses envolvidos. Como nos informa Clausewitz: “Nunca se viu um[a agência] que partilha a causa de outr[a] tomar esta [causa] tanto a peito como a sua própria”⁶.

Um dos laços mais fortes que uma equipe pode forjar é a vontade de preservar sua própria existência, a fim de poder alcançar seu principal propósito ou interesse coletivo. A consecução dos objetivos da política nacional é a finalidade mais importante de uma equipe interagências. A própria formação de tal equipe implica que ela só pode arregimentar capacidades suficientes para atingir esses objetivos mediante uma ação coletiva. Portanto, o interesse primordial é conservá-la unida até que ela os atinja ou modifique. O chefe da equipe interagências deve lembrar-se de que manter a equipe é fundamental.

O fato de os integrantes possuírem um propósito ou interesse em comum não anula a importância de identificar e buscar satisfazer aos diferentes interesses de cada um deles. Todos entendem que, ao entrarem para uma equipe, talvez atuem para realizar o interesse de outro integrante. Contudo, que este não esteja em conflito direto com os interesses de outros integrantes, a equipe não entrará em colapso. Contudo, o chefe da equipe interagências precisa reconhecer que a existência de interesses individuais distintos representa uma força de desintegração. Deve, portanto,

resolver quaisquer problemas advindos desse fato durante a fase de formação e permanecer atento a eles no decorrer das operações.

Lidar com essa força de desintegração requer tratar de dois problemas. Primeiro, a existência de interesses divergentes não precisa destruir os esforços de uma equipe. Ela pode sobreviver, contanto que seus integrantes reconheçam isso e identifiquem e respeitem as diferenças, enfatizando, ao mesmo tempo, o propósito em comum. Considere-se, por exemplo, o trabalho das forças-tarefas conjuntas de combate ao terrorismo. Os componentes de segurança pública dessas equipes interagências desejam adquirir e preservar evidências a serem utilizadas em processos jurídicos, porque seu interesse é obter condenações em ações penais. Os elementos de Inteligência querem informações que levem a fontes de ameaça, para então abalá-las, desestruturá-las ou destruí-las. O fato de que os interesses específicos dos elementos

constituintes da equipe não sejam idênticos não precisa resultar em seu colapso. Enfatizar o propósito comum de derrotar o terrorismo lhes permite respeitar suas diferenças e buscar formas de conciliá-las.

Essa questão serve de base para a segunda. Comunicar os interesses é fundamental, para gerar e manter unidade de esforços e efeitos coordenados. A incapacidade de comunicar efetivamente com os demais integrantes da equipe, seja em geral ou individualmente, dificulta o compartilhamento de informações e estratégias para a realização de interesses em comum. Por último, mesmo enquanto conservam o objetivo da política nacional, os membros de equipes interagências precisam reconhecer que os interesses geralmente mudam com o tempo, especialmente quando seus integrantes individuais, a liderança das agências, os planos e as políticas forem dinâmicos. Portanto, quanto mais durar a equipe, mais importante será a comunicação.



Força Aérea dos EUA, Cb Asha McMakin

Militares norte-americanos simulam assessoramento a soldados iraquianos na condução de possíveis terroristas, durante treinamento no Centro Nacional de Adestramento, no Forte Irwin, Califórnia, 09 Nov 09.

O Poder e a Influência dos Cooperadores

Em todos os sistemas, o poder é buscado, contestado e empregado para determinar resultados e o curso dos acontecimentos. O poder desempenha um papel central na formação de equipes cooperativas e em sua manutenção, conforme buscam realizar seus interesses e distribuem recompensas. Alguns estudiosos observam que o poder é a condição *sine qua non* da política, porque muitos indivíduos e grupos só participam de equipes a fim de obtê-lo, conservá-lo ou aumentá-lo⁷. Outros estendem essa noção sobre a busca de poder ao campo da psicologia social, sugerindo que a base de toda interação é a tentativa de aumentar o próprio poder em relação ao do outro⁸. Ainda outros enxergam a filiação a uma equipe apenas como um meio de realizar um interesse e nada mais. Essa questão permanece em aberto. Independentemente disso, o poder

é uma força fundamental e dinâmica — tanto positiva quanto negativa — em qualquer configuração de equipe.

Três aspectos do poder são importantes para o estudo da dinâmica de equipes mistas: a influência, como seu aspecto dinâmico; o efeito que sua distribuição e o tamanho têm sobre a formação da equipe; e seu impacto sobre a estabilidade. Há dois tipos de poder em toda equipe interagências: o oficial e o influente. O poder oficial é seu aspecto estrutural formal e se refere ao direito sancionado de tomar decisões finais. É unidirecional, fluindo de cima para baixo. Vale-se de sistemas jurídicos e da estrutura da equipe como fonte, e seus limites são claramente delineados e fixos.

Entretanto, mesmo em equipes extremamente estruturadas, todos os atores e a autoridade estabelecida estão sujeitos à influência — o aspecto informal do poder. Fontes de influência são a personalidade, a perícia e a oportunidade.



CFN dos EUA, Cb Cullen J. Tiernan

Comandante da Companhia de Resposta a Desastres das Forças Armadas da Libéria apresenta uma atualização sobre a Operação *Onward Liberty* a delegação composta pelo C Alte Paul W. Brier, Comandante do CFN dos EUA na África, representantes do Departamento de Estado dos EUA e outros militares, Monróvia, Libéria, 09 Set 10.

Sua base é o conhecimento ou informação. A influência é multidirecional e pode fluir para cima, para baixo e para os lados. A influência não é sancionada; é informal e não implica nenhum direito organizacional. Por natureza, a influência é ambígua e dinâmica, muitas vezes mudando com o tempo e as circunstâncias, como base para a inovação e a transformação dentro da equipe.

Quer aceitemos quer não a ideia de que o poder esteja na base de toda dinâmica de grupo, o impacto que ele exerce sobre a formação de uma equipe efetiva não pode ser desconsiderado. O “princípio do tamanho”, formulado inicialmente por William Riker, sintetiza a essência do impacto do poder. Riker assevera: “Os participantes formam coalizões apenas grandes o suficiente para lhes assegurar a vitória, e nada mais”⁹.

O tamanho é importante porque afeta diretamente a distribuição de poder e recompensas. Em outras palavras, a distribuição de poder e recompensas depende do número e tipos de integrante que compõem a equipe.

De acordo com o “princípio do tamanho”, os atores buscam, conscientemente, minimizar a quantidade de integrantes e recursos (ou capacidades) de uma equipe, limitando-a à que seja suficiente para garantir poder efetivo sobre grupos concorrentes. Com isso, os integrantes maximizam as recompensas ao mesmo tempo que reduzem a complexidade da formação e manutenção da equipe.

Essa teoria tem limitações na prática. Primeiro, apoia-se na teoria de jogos de soma zero, em que o vencedor leva tudo. Segundo, pressupõe que os atores tenham uma comunicação perfeita e, assim, conhecimento dos custos e recompensas envolvidos em todas as possíveis combinações de equipe. Embora nunca aconteça, se a situação aproximar-se dessa condição, o princípio entrará em vigor. No caso das equipes interagências, em que raramente há uma situação do tipo “o vencedor leva tudo”, essas limitações também incluem o desejo de incluir quantas capacidades forem possíveis para que alcancem seus objetivos, ao mesmo tempo que buscam administrar a distribuição de poder.

O “princípio do tamanho” é menos aplicável na área da guerra e do conflito. Equipes envolvidas em situações hostis costumam ser maiores que as presentes em ambientes de baixo risco. Como essas situações são extremamente complexas, com um alto grau de incerteza, é difícil determinar o tamanho mínimo para o êxito. Além disso, a comunicação entre muitos integrantes, espalhados em áreas extensas, nunca é perfeita, como pressupõe o princípio.

Embora a discussão anterior reduza um pouco a importância do “princípio do tamanho”, não se pode desconsiderá-lo completamente. Há mérito em sua observação geral. As equipes menores oferecem a cada integrante uma parcela maior de recompensas — influência sobre os resultados, promoção do plano de uma agência, reconhecimento pelo sucesso, recursos orçamentários —, e sua formação é mais fácil e rápida. Quanto menor for a equipe, maiores serão a visibilidade e a influência sobre decisões que afetem os interesses de cada integrante.

A influência é outra força que afeta a estabilidade de uma equipe. Se a soma total da influência de todos os integrantes dentro de uma equipe for igual a um, um deles só conseguirá aumentar sua influência à custa de alguns ou de todos os demais. Portanto, dentro da equipe, as mudanças de influência — o aspecto dinâmico do poder — podem criar eventuais períodos de instabilidade. Uma visão realista da dinâmica de equipes interagências enxerga o conflito e a instabilidade como sendo inerentes aos relacionamentos entre integrantes e suas agências, caso não haja um entre eles que seja extremamente poderoso. Entretanto, quando um integrante possui demasiado poder, a equipe começa a adotar uma postura calcada na noção de soma zero. O integrante hegemônico força os interesses individuais a se subordinarem ao interesse coletivo. Com o tempo, os integrantes menos poderosos passam a enxergar essa subordinação de seus interesses individuais como uma perda, e a cooperação existe apenas por curtos períodos. A menos que a equipe possa adaptar-se a transformações com a mudança de influência, uma postura de “soma zero” alimenta a insatisfação e

leva a uma instabilidade maior e a um possível colapso, à medida que aumenta a tendência de deserção de integrantes.

Para que uma equipe possa durar, sua liderança precisa reconhecer e ajustar-se à influência como um aspecto natural e positivo do poder. Um integrante hegemônico pode facilitar a formação de uma coalizão pela simples força de seu poder, mas as situações acabam mudando. Quanto mais durar uma coalizão, maior será a probabilidade de que ele perca seu poder controlador. Quando isso ocorrer, aquele integrante que era inicialmente poderoso precisará lidar com a boa ou má vontade gerada por sua influência.

Integrantes pequenos e aparentemente fracos podem exercer grande influência. Um integrante com uma posição moderada ou central no espectro de poder e interesses da equipe normalmente possui um grau de influência que ultrapassa sua contribuição em termos de recursos, porque suas preferências podem determinar as decisões. Da mesma forma, os integrantes de uma coalizão que controlem recursos essenciais exercerão uma influência além da que poderia ser prevista com base em seu tamanho ou posição na hierarquia estrutural. É esse, muitas vezes, o caso dos representantes do Departamento de Justiça nas equipes interagências. Suas conclusões ou determinações jurídicas influenciam as decisões. Em equipes compostas de integrantes de várias organizações, a busca de influência pelo controle de posições centrais ou recursos essenciais é dinâmica e contínua.

Cabe mencionar um último aspecto do poder e da estabilidade de equipe. Quanto mais perigosa for a ameaça, mais séria a situação ou mais graves as consequências da inação, mais estabilizador será seu efeito na equipe. Como afirmou, certa feita, Henry Kissinger:

Enquanto o inimigo for mais poderoso que um único membro da coalizão, a necessidade de união pesará mais que todas as considerações de ganho individual. Contudo, caso o inimigo fique debilitado a ponto de possibilitar que cada aliado alcance seus objetivos por conta própria, a coalizão ficará à mercê de seu integrante mais determinado¹⁰.

Embora Kissinger se refira, em geral, a coalizões internacionais, o conceito também se aplica a situações interagências nacionais, como as equipes de resposta ao Furacão “Katrina” e ao vazamento de petróleo da plataforma “Deepwater Horizon”. Vários departamentos e agências federais, estaduais e municipais, além de diversas empresas e organizações não governamentais, formaram inúmeras equipes interinstitucionais para a resposta inicial, visando a ajudar as regiões afetadas a se recuperarem desses acontecimentos devastadores. As equipes se converteram rapidamente em grupos estáveis, subordinando muitos de seus interesses individuais ao objetivo comum. Conforme a resposta voltou-se para a recuperação, esses interesses distintos ficaram mais acentuados, introduzindo instabilidade nas operações das equipes.

Recompensas Esperadas da Cooperação

Muitos teóricos acreditam que o desejo de maximizar recompensas (ou seja, “o que eu ganho com isso”) é a dinâmica predominante no comportamento de equipe. Independentemente de os esforços de cada parte visarem a minimizar o tamanho, maximizar o poder ou controlar as decisões, o efeito pretendido é aumentar as recompensas¹¹. O foco nas possíveis recompensas tem alguns efeitos não tão surpreendentes sobre a decisão de fazer parte de uma equipe interinstitucional. Em geral, quanto maior a certeza e a rapidez de uma recompensa, maior será a pressão para integrar uma equipe. Além disso, a probabilidade de que os esforços desta terão êxito afeta a decisão de um ator quanto a aderir à iniciativa. A perspectiva de vitória e a expectativa de recompensa constituem um fator determinante mais forte na formação de equipes do que apenas o tamanho. É melhor obter algo participando de um esforço bem-sucedido do que maximizar o potencial de ganho unindo-se a uma equipe menor, com uma menor garantia de vitória, ou não aderindo a equipe alguma. Isso não elimina, de todo, o “princípio do tamanho” discutido anteriormente, já que os integrantes de uma equipe ainda tentarão minimizá-lo para proteger seus interesses individuais e aumentar seu poder, mas coloca em perspectiva a probabilidade de recompensa e o tamanho.

Em acordos políticos, se há igual probabilidade de vitória entre diferentes equipes, os atores tendem a escolher a que exija o menor esforço ou contribuição de recursos, conforme determinado por uma análise custo-benefício. Portanto, a decisão de ingressar em uma equipe em particular decorre das recompensas esperadas com base tanto na probabilidade de êxito quanto no valor líquido do que possa ser obtido.

Depois que uma equipe se forma e alcança seus objetivos, como ela determina qual seria a distribuição adequada de recompensas? Historicamente, três modelos têm sido utilizados: o baseado em perdas de combate, o comunitário e o centrado em contribuições. O primeiro se restringe a coalizões de guerra e define a distribuição de recompensas com base nas perdas sofridas por um país, como baixas ou a perda de indústria, território ou outros recursos nacionais. Esse modelo postula que quanto maiores forem as perdas de um Estado, maior será a parcela de espólios que ele receberá. Equipes interagências e intergovernamentais que trabalhem junto a coalizões ou como parte delas devem ficar atentas a essa expectativa em termos de dinâmica.

O modelo comunitário apoia-se em uma visão idealista do comportamento de equipes, que prevê que, quando os diferentes atores formam coalizões com base em valores compartilhados e relações amistosas, eles distribuem as recompensas de maneira equitativa. O grau de equidade corresponde ao grau de amizade e semelhança ideológica. Esse modelo é, raramente, utilizado na prática, embora ele possa aplicar-se quando uma equipe é formada com base na semelhança cultural e ideológica.

O modelo final de distribuição de recompensas baseia-se na participação e no grau de contribuição. Em resumo, esse modelo baseia a distribuição de recompensas no grau de contribuição de um integrante para a consecução dos objetivos da equipe: quanto maior ela for, maior será sua cota de recompensa. Na formação de equipes políticas, o modelo de contribuição não distribui recompensas (como orçamentos, poder, influência, pessoal) de forma rígida e matemática. Os participantes

com contribuições maiores obtêm uma recompensa maior, mas não necessariamente de modo proporcional aos recursos contribuídos. Esse é um reflexo do caráter de dependência inerente a essas equipes. Embora esperem recompensas maiores, esses integrantes não poderiam alcançar seus objetivos sem a assistência dos demais integrantes menores. Em consequência, estes últimos geralmente têm mais influência e uma parcela maior de recompensas do que seria proporcional ao total absoluto de suas contribuições.

Qualquer que seja o modelo utilizado para determinar a distribuição de recompensas, cada integrante avalia a que ele recebe em comparação com a realização de seus interesses. Interesses e recompensas são dois lados da mesma moeda e não podem ser separados. O modelo predominante aplicado em situações de formação de equipes interagências é o de contribuição. Pressupõe que a quantidade e os tipos de recurso que um integrante proporciona à equipe sejam proporcionais aos seus interesses. Infelizmente, estes últimos nem sempre são comunicados de forma clara e precisa; são difíceis de quantificar; ou não são sempre levados em consideração pelos que decidem como será a distribuição das recompensas. Quando isso ocorre e há uma incompatibilidade entre os interesses e as recompensas, surgem a hostilidade e o ressentimento como resultado. É preciso que o chefe de uma equipe interagências entenda essa dinâmica e considere suas implicações.

Interesses e recompensas são dois lados da mesma moeda e não podem ser separados.

Tomada de Decisão

A forma pela qual uma equipe toma decisões tende a facilitar ou dificultar sua coesão e desempenho. Em um ambiente interagências, uma estrutura organizacional e decisória que leve à cooperação pode advir tanto da política existente de uma agência ou de acordos negociados entre elas. Quando isso ocorre, a capacidade da equipe



Militares norte-americanos proveem segurança a funcionários do Departamento de Estado dos EUA após reunião na Universidade de Bagdá, no Iraque, 17 Jan 10.

para estruturar seu próprio esquema decisório diminui. Por exemplo, se a legislação ou a política interagências especificarem uma agência principal, na função de liderança, a estrutura da cooperação será assimétrica. Contudo, em muitas equipes interagências, o poder de tomar decisões é compartilhado.

O primeiro imperativo do processo decisório, a começar pela opção em formar ou ingressar em uma equipe, é a comunicação. A menos que os interesses e papéis em apoio a estes sejam comunicados claramente durante a formação da equipe, todas as decisões subsequentes poderão ofender um ou mais integrantes. Além disso, haverá falhas em futuras tomadas de decisão, devido ao fato de os integrantes desconhecerem os interesses existentes. Isso prejudica o desempenho da equipe e pode acabar frustrando seus integrantes. Depois que a equipe estiver formada, comunicar

os interesses não se torna menos importante. Ao contrário: com o tempo, os chefes de equipe precisam adaptar e apurar os interesses em resposta a eventos e condições internos e externos.

Não é realista esperar que haja uma comunicação perfeita entre os integrantes. Ela deve ser contínua e efetuada por meios diversos e redundantes. Isso se aplica especialmente a equipes interagências, nas quais os integrantes muitas vezes têm de comunicar-se com sua organização antes de comprometer-se com o resto da equipe. A comunicação aberta costuma unir os integrantes ao reduzir suspeitas, mal-entendidos e sentimentos de desconfiança. Em suma, a comunicação dentro de uma organização deve ser contínua, para tornar fácil manter a equipe e atingir os objetivos.

A estrutura institucional pode facilitar a comunicação. Alguns exemplos de estruturas que contribuem para uma efetiva comunicação

e tomada de decisão são os diversos grupos de trabalho especializados em áreas de interesse bem definidas para a equipe, órgãos conjuntos ou interagências em sessão permanente, comissões interinstitucionais responsáveis pela recomendação de políticas, uma secretaria especializada com um quadro permanente e grupos de ligação. Contudo, a estrutura de uma organização e a comunicação que ela facilita são apenas dois aspectos do processo de tomada de decisão.

Para buscar seus objetivos efetivamente, é preciso que a equipe defina como tomará decisões, entenda as regras estabelecidas e as siga. Os métodos para conceder autoridade decisória incluem: contribuição de recursos, contribuição funcional, unanimidade e maioria. Esses métodos não são mutuamente excludentes necessariamente. Por exemplo, a contribuição de recursos — poder e influência — pode ter um efeito significativo nos votos da maioria e até na unanimidade. Contudo, independentemente das regras selecionadas, é imprescindível consultar todas as partes, para que nenhuma delas se sinta desvalorizada ou desprovida de oportunidades para manifestar sua opinião.

Constituindo um método de tomada de decisão preferido historicamente, a contribuição de recursos consiste em uma proposta simples: o peso de um integrante baseia-se nos recursos por ele contribuídos. Aquele que contribuir mais para a equipe terá a maior influência sobre o resultado. Esse método tem seus perigos. Se os demais membros não acharem que as decisões tomadas satisfazem seus interesses ou pelo menos atendem às suas preocupações, independentemente do nível de contribuição, a tendência de evitar ou destruir o esforço pode tornar-se irresistível.

Um método relacionado ao citado acima é o de contribuição funcional, no qual os integrantes da equipe têm a maior influência sobre aquelas áreas em que suas contribuições sejam mais significativas. Caso sua contribuição consista em fornecer transporte ou Inteligência, a expectativa será de que esses integrantes tenham a maior influência

nessas áreas específicas, mesmo que seu impacto na abordagem geral de cumprimento do objetivo seja limitado.

A abordagem funcional claramente aumenta a coesão da equipe e reforça o relacionamento de longo prazo entre os integrantes. Sua maior aplicação ocorre em grandes equipes interagências que atuam em ambientes complexos e busquem satisfazer uma variedade de interesses. Aliado a outros modos de tomada de decisão, o método funcional pode reforçar a manutenção e o desempenho da coalizão. Sem ele, o ressentimento dos integrantes menores pode aumentar.

Os dois métodos mais comuns de tomada de decisão são a unanimidade e a maioria. Há uma importante necessidade prática de unanimidade dentro da equipe, mesmo nos casos em que as regras formais permitam decisões tomadas com base na hierarquia, cadeia de comando ou voto da maioria. Embora discutamos, com frequência, métodos baseados na unanimidade ou na maioria como sendo contrapontos um do outro, há uma dinâmica voltada à geração de consenso em ambos.

A unanimidade é o método decisório mais comumente empregado nas coalizões internacionais. A unanimidade requer a anuência de todos para a aprovação de uma decisão. Isso tem diversos efeitos positivos sobre a equipe. Promove um espírito de consenso, minimiza as oportunidades para que atores externos explorem divergências entre os membros e previne que qualquer um destes tenha de aceitar um resultado ao qual se oponha fortemente. Estabelece objetivos, políticas, abordagens operacionais e distribuição de recompensas de maneira minimamente aceitável pelo menos, de modo que nenhum integrante sinta que as decisões lhe estão sendo impostas. A unanimidade também estimula a implantação de decisões ao assegurar que todos os integrantes compartilhem de um senso de responsabilidade por elas, o que previne que eles se recusem a cooperar em decisões futuras ou deixem a equipe.

A unanimidade apresenta impactos negativos. É o método decisório mais demorado, que leva a decisões minimamente aceitáveis e depende

fortemente do desejo dos integrantes em manter a equipe. Essas observações são importantes porque implicam que os chefes de equipe precisam despende uma energia considerável para negociar acordos, a fim de que a equipe possa manter seu propósito central. Isso pode ser difícil em um ambiente dinâmico e, por isso, a unanimidade não é, necessariamente, o melhor método decisório para todas as equipes.

Os efeitos do voto da maioria são quase o inverso da unanimidade. As decisões podem ser tomadas rapidamente, o que facilita a ação durante crises e a resolução de problemas. Mais problemas e interesses são expressos e trabalhados. As decisões não ficam limitadas às que sejam apenas minimamente aceitáveis para todos. Além disso, esse método representa melhor a contribuição que os integrantes maiores oferecem ao grupo. Contudo, a decisão pela maioria estimula a preponderância de um único integrante ou subgrupo maior, arrisca o enfraquecimento de alguns membros e fomenta a não conformidade pelos dissidentes.

Os Interesses Afetam as Recompensas

O comportamento de colaboração e cooperação é um tema complexo. Várias forças que não são bem compreendidas nem facilmente sujeitas a um estudo empírico afetam as equipes interagências. Quatro categorias principais dessas forças internas afetam o comportamento de equipes: os interesses,

o poder e a influência, as recompensas e a tomada de decisão. Cada força atua sobre as demais, estando, por sua vez, sujeita à ação destas. Os interesses afetam as recompensas, que são influenciadas pelo poder, o qual é um reflexo da tomada de decisão, a qual é, de modo geral, determinada pelos interesses. Reconhecer e entender as origens dessas forças dinâmicas facilita sua administração enquanto se buscam objetivos comuns.

Influências cruzadas afetam essas quatro forças dinâmicas. As ambições das agências, os estilos de liderança, as personalidades individuais, as experiências prévias e as estratégias de longo prazo: tudo isso influencia a formação e manutenção de uma equipe interagências bem-sucedida. Não obstante, as importantes forças dinâmicas de interesse, poder, recompensas e tomada de decisão permanecem constantes em todas as configurações de formação de equipe. Quando devidamente entendidas e administradas, essas forças são a chave para a consecução dos objetivos da equipe.

Indivíduos, entidades privadas e órgãos governamentais sempre buscaram formar equipes para apoiar seus interesses e atingir fins que não estariam ao seu alcance de outro modo. Isso não mudará no futuro. Ao entenderem as forças dinâmicas que unem e destroem essas equipes, os chefes estarão mais bem preparados para geri-las e cumprir suas responsabilidades.**MR**

REFERÊNCIAS

1. HOLSTI, Ole; HOPMANN, P. Terrence; SULLIVAN, John. *Unity and Disintegration in International Alliances: Comparative Studies* (New York: John Wiley & Sons, 1973), p. 3.
2. *Ibid.*, p. 220.
3. STARR, Harvey. *Coalitions and Future War: A Dyadic Study of Co-operation and Conflict* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1975), p. 38.
4. GROENNINGS, Sven. "Notes Towards Theories of Coalition Behavior in Multiparty Systems: Formation and Maintenance", in Sven Groennings, E.W. Kelly e Michael Leiserson, eds., *The Study of Coalition Behavior: Theoretical Perspectives and Cases from Four Continents* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970), p. 454-65.
5. HOLSTI, et al., p. 53.
6. VON CLAUSEWITZ, Carl, *On War*, editors Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1984), p. 608. [No trecho traduzido, utilizou-se, parcialmente, a tradução de Maria Teresa Ramos (São Paulo: Martins Fontes, 1996) — N. do T.]
7. MORGENTHAU, Hans J. *Politics Among Nations*, 5th ed. (New York: Alfred A Knopf, 1978), p. 29.
8. BACHARACH, Samuel B.; LAWLER, Edward J. *Power and Politics in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), p. 44.
9. RIKER, William H. *The Theory of Political Coalitions* (New Haven, CT: Yale University Press, 1962), p. 32.
10. KISSINGER, Henry. *A World Restored* (New York: Grosset and Dunlap, 1964), p. 109.
11. BACHARACH; LAWLER, p. 49.

O Grande Debate sobre os VANT

Amitai Etzioni

OS VEÍCULOS AÉREOS não tripulados (VANT), conhecidos nos Estados Unidos da América (EUA) como *drones*, vêm exercendo um papel maior nos conflitos armados¹. São utilizados tanto para a coleta de dados de Inteligência quanto para o emprego de força letal. Em 2007, houve 74 ataques de VANT norte-americanos no Afeganistão². No mesmo ano, houve cinco ataques no Paquistão³. Ao chegar o ano de 2012, as Forças Armadas dos EUA estavam executando, em média, 33 ataques de VANT por mês no Afeganistão. No Paquistão, o total agora ultrapassou 330⁴. Recentemente, os EUA propuseram ampliar ainda mais seu emprego, formulando planos para o estabelecimento de mais bases para os VANT *Predator* na África, o que lhes permitiria cobrir grande parte da região saariana⁵.

Os VANT foram empregados em vários teatros de operações da campanha de contraterrorismo, incluindo Iêmen, Somália, Iraque e Líbia. Fazem parte, hoje, do arsenal de muitos países, incluindo Israel, China e Irã. Chegaram até a ser operados por um ator não estatal, o Hezbollah, que utilizou pelos menos dois deles para sobrevoar Israel⁶. Atualmente, vários países estão desenvolvendo VANT capazes de executar missões extremamente especializadas; por exemplo, versões minúsculas, que possam entrar em áreas confinadas, por passagens estreitas. Considerando o fato de que as Forças Armadas dos EUA passaram do emprego de Forças Terrestres convencionais, como no Iraque e no Afeganistão, para uma estratégia de *light footprint* (“intervenção ou presença militar leve”) voltada ao *offshore balancing* (equilíbrio

de poder “externo” ou “a distância”), como na Líbia, os VANT provavelmente desempenharão um papel ainda mais importante em conflitos armados no futuro. Como no caso de outros novos armamentos e métodos (por exemplo, os mísseis de cruzeiro de longo alcance e o bombardeio de saturação a grande altura), a utilização cada vez maior dos VANT deu início a um considerável debate sobre a fundamentação moral e jurídica desse emprego. Tal debate é examinado a seguir.

Danos Colaterais Excessivos?

Os críticos sustentam que há um grande número de civis, incluindo mulheres e crianças, sendo mortos por VANT. Alguns afirmam que as baixas civis representam a maioria esmagadora do total de mortes. Syed Munawar Hasan, líder do influente partido islâmico Jamaat-e-Islami, no Paquistão, alegou que os ataques de VANT “matam pessoas inocentes em quase 100% dos casos”⁷. David Kilcullen e Andrew Exum, oficiais da Reserva Remunerada, defenderam, em artigo publicado no *New York Times*, que, no Paquistão, os VANT matam 50 civis para cada militante. Outros críticos propuseram quantidades bem menores. Segundo estimativa de um estudo conduzido pela Faculdade de Direito da Columbia University, em Nova York, 35% das vítimas desses ataques em 2011 eram civis. Em contrapartida, os encarregados das operações de contraterrorismo norte-americanas apresentam uma porcentagem bem mais baixa, de 2,5%. John Brennan, então Assessor Adjunto de Segurança Interna e Contraterrorismo, alegou que “não houve uma única morte colateral, em virtude da excepcional

Amitai Etzioni é professor de Relações Internacionais na George Washington University e autor de *Security First*:

For a Muscular Moral Foreign Policy (Yale, 2007).



VANT MQ-1C Gray Eagle pronto para a decolagem durante o exercício de integração de sistemas tripulados e não tripulados, Aeródromo Michael, Campo de Provas de Dugway, Estado de Utah, 15 Set 11.

proficiência e da precisão de capacidades que conseguimos desenvolver”⁸.

Os pesquisadores que conduzem análises detalhadas muitas vezes fornecem dados estatísticos que se encaixam entre esses dois extremos, embora as quantidades citadas também sejam consideravelmente diferentes e dispersas ao longo de uma ampla faixa. Enquanto a organização britânica Bureau of Investigative Journalism aponta a elevada taxa de 26.5%, outros estimam que a porcentagem de baixas civis fique entre 4% e 20%, e a entidade The New America Foundation propõe 8% apenas⁹.

Não há como resolver essas divergências, porque os ataques de VANT ocorrem, muitas vezes, em áreas inacessíveis a observadores independentes, e os dados incluem relatos por autoridades e mídias locais, que não são fontes confiáveis¹⁰. As informações estatísticas mais citadas sobre esses ataques no Paquistão — compiladas pela New America Foundation e Peter Bergen — baseiam-se totalmente em relatos da imprensa local¹¹. É um problema que assola a maior parte das reportagens sobre qualquer ataque em particular: as estimativas de baixas civis são, com frequência,

baseadas exclusivamente em outras reportagens, produzindo o que o Instituto de Direitos Humanos da Faculdade de Direito da Columbia University chama de efeito “câmara de eco”¹².

Em suma, não há um meio plenamente (ou até altamente) confiável de apurar a proporção de civis para militantes mortos em ataques de VANT. Por razões apresentadas adiante, veremos que é razoável afirmar que esses ataques acarretam menos danos colaterais que outros instrumentos de combate; ainda assim, é provável, infelizmente, que eles causem alguns.

Emprego Indiscriminado?

Críticos, como Conor Friedersdorf, da revista *The Atlantic*, sustentam que a campanha de VANT é uma “campanha inédita de assassinatos sem um fim aparente”, enquanto Glen Greenwald, em artigo para o site *Salon.com*, descreve-a como um conjunto de “políticas contínuas de matança desenfreada, sigilo e ilegalidade”¹³. Conforme citado por P.W. Singer, na publicação *The New Atlantis*, D. Keith Shurtleff, capelão do Exército dos EUA, adverte que “à medida que a guerra vai se tornando mais segura e mais fácil, à medida que

os soldados se distanciam dos horrores da guerra e passam a enxergar o inimigo não como seres humanos, mas como pontos em uma tela, existe o perigo bem real de perdermos a barreira que esses horrores oferecem”¹⁴. Na verdade, o emprego de VANT é regulado por um vasto conjunto de regras e está sujeito a um volume considerável de análises prévias e posteriores e à supervisão do Congresso.

Os VANT são utilizados pelas Forças Armadas dos EUA, especialmente pelo Comando Conjunto de Operações Especiais (*Joint Special Operations Command — JSOC*), e pela CIA. Sabe-se muito mais sobre as regras utilizadas pelas Forças Armadas para limitar os dados colaterais em geral (incluindo os provocados por VANT) que sobre as seguidas pela CIA. Dos três programas de VANT existentes, o conduzido pela Força Aérea dos EUA no Afeganistão (e, em grau bem menor, no Iraque) tem o escopo e os procedimentos de seleção de alvos mais claramente definidos. Os ataques de VANT no Paquistão (a cargo da CIA, em sua maior parte) e os conduzidos no Iêmen (sendo alguns operados pela CIA e outros pelo JSOC) ocorrem com um grau de sigilo maior. Pelo que se sabe, esses ataques da CIA e do JSOC seguem procedimentos de seleção de alvos semelhantes aos utilizados pelas Forças Armadas.

Segundo estimativa de um estudo conduzido pela Faculdade de Direito da Columbia University, em Nova York, 35% das vítimas de ataques de VANT em 2011 eram civis.

As regras militares incluem uma longa lista de alvos proibidos, incluindo escritórios diplomáticos, instalações médicas, presídios, escolas e estruturas cuja destruição possa resultar em danos ambientais incontornáveis¹⁵. Também englobam várias outras estruturas normalmente restritas, incluindo instalações agrícolas, serviços de utilidade pública (abastecimento de água e eletricidade), complexos recreativos, parques,

restaurantes e lojas. Esses regulamentos abrangem, ainda, uma série de possíveis alvos de “emprego dual” (que desempenham uma combinação de funções civis e militares), os quais são geralmente proibidos, a não ser com uma autorização dos escalões mais elevados ou informações específicas que demonstrem que apenas os aspectos militares da edificação em questão estão sendo utilizados.

Quanto mais problemático for o alvo (isto é, quanto maior for a probabilidade de que civis inocentes estejam envolvidos), mais elevado será o escalão do qual se deverá obter a autorização, chegando, às vezes, ao Presidente ou ao Diretor da CIA. Segundo consta, o Presidente Obama examina, pessoalmente, todos os arquivos sobre os terroristas conhecidos, antes de aprovar sua inclusão em uma lista de alvos a serem eliminados¹⁶.

Michael Scheuer, antigo funcionário da CIA, repudia a acusação de que o processo de análise não seja rigoroso. Ele informa que o procedimento para inclusão na lista de alvos é tão minucioso que a CIA muitas vezes deixou de eliminar indivíduos que deviam ter sido mortos. Citado em um artigo de 2011 da revista *Newsweek*, Scheuer afirmou que cada indicação, incluindo um breve documento e um “apêndice com informações comprobatórias”, era encaminhada aos assessores jurídicos da agência, que eram “muito exigentes”, acrescentando: “Isso levou, muitas vezes, à perda de uma oportunidade. Essa ideia de que as pessoas foram eliminadas porque alguém teve algum palpite — quem dera isso fosse verdade”¹⁷.

John Brennan elabora[va], semanalmente, uma “lista de alvos potenciais” com base nas recomendações do Pentágono. Em seguida, sua equipe a discutia junto a outros órgãos (como o Departamento de Estado), antes de enviar as recomendações finais ao Presidente, segundo a agência de notícias Associated Press. É o Presidente quem toma, então, a decisão final sobre atacar alguém ou não. Além disso, o Departamento de Defesa emprega várias equipes de advogados, que são responsáveis em determinar a legalidade de ataques específicos. Esses advogados recebem “treinamento especializado sobre as Convenções de Genebra” e são instruídos a garantir que cada

eliminação seletiva (*targeted killing*) esteja em conformidade com o Direito Internacional Humanitário (DIH), as regras de engajamento oficiais e as instruções específicas à missão, afirma Pratap Chatterjee, do jornal *The Guardian*¹⁸.

O Departamento de Defesa emprega cerca de 12 mil advogados¹⁹. Durante a escalada de tropas na Guerra do Iraque, havia um advogado para cada 240 combatentes²⁰. Alguns talvez achem que esse número devia ser até maior, mas não se pode dizer que as ordens para eliminar terroristas não estivessem sujeitas a uma análise minuciosa.

Em um artigo opinativo para o site *Foreign Policy*, Jack Goldsmith sustenta que o processo de análise para selecionar um indivíduo a ser eliminado “vai muito além de qualquer processo utilizado para qualquer alvo em qualquer guerra da história dos EUA”²¹. Na verdade, esses advogados e outros funcionários conduzem uma espécie de audiência, na qual as evidências são apresentadas. Os advogados são instruídos a certificar-se de que cada eliminação seletiva esteja em conformidade com a legislação e normas aplicáveis antes de sua aprovação. A esse processo, eu acrescentaria uma função, em que um advogado seria expressamente incumbido de agir como “guardião” dos terroristas que, com efeito, são julgados *in absentia*. Evidentemente, todos os advogados têm e devem ter o devido nível de credenciamento de segurança.

Segundo o Comitê de Relações Exteriores do Senado dos EUA, as Forças Armadas exigem “duas fontes humanas verificáveis” e “um volume considerável de evidências adicionais”, que demonstrem que um alvo potencial é um inimigo²². O primeiro requisito de todos os ataques de VANT é estabelecer uma “identificação positiva” do alvo em questão, a qual representa uma “certeza razoável de que um objeto de ataque definido funcional e geoespacialmente constitui um objetivo militar legítimo, em conformidade com as leis da guerra e as regras de engajamento aplicáveis”²³.

Quanto à supervisão, a Senadora Dianne Feinstein, que, segundo o jornal *The Los Angeles Times*, havia, anteriormente, criticado a falta de transparência do programa de VANT, publicou, em 07 Mar 12, um comunicado afirmando que

o “Comitê de Inteligência do Senado é mantido plenamente informado sobre as operações de contraterrorismo e permanece vigilante, para garantir que elas sejam eficazes, responsáveis e em conformidade com a legislação norte-americana e internacional”²⁴. Especificamente, os assessores dos comitês de Inteligência assistem a filmagens dos ataques de VANT do mês anterior e examinam as informações utilizadas para justificar as eliminações. Também são informados sobre o número de baixas civis. Segundo Feinstein, “questionam todos os aspectos do programa, incluindo a legalidade, a eficácia, a precisão, as implicações para a política externa e o cuidado tomado para minimizar as baixas de não combatentes”²⁵.

Essas restrições são mantidas, apesar das evidências que mostram que os terroristas estão cientes delas e as utilizam em vantagem própria, colocando combatentes, suprimentos e armas em mesquitas, escolas e residências particulares. Em seu livro *The Wrong War: Grit, Energy, and the Way Out of Afghanistan* (“A Guerra Errada: Determinação, Energia e a Forma de Sair do Afeganistão”, em tradução livre), Bing West cita relatos de militares norte-americanos, segundo os quais “os talibãs lutam a partir de edificações onde há mulheres e crianças [...] e, por isso, não podemos expulsá-los com fogos de morteiro sem sermos culpados por baixas civis”²⁶. West também menciona que as tropas talibãs dispararam muitas vezes contra militares norte-americanos a partir de residências privadas, mesquitas, prédios do Crescente Vermelho e outros locais com a provável presença de civis.

Rajiv Chandrasekaran, autor de outro livro sobre a guerra no Afeganistão, observa como, “em muitos casos, os insurgentes buscavam abrigo em complexos habitados por mulheres e crianças, de modo a usá-las como escudos humanos ou, se a casa fosse bombardeada, como joguetes em sua campanha de propaganda para persuadir o povo afegão de que as Forças da coalizão consistiam em assassinos, que matavam inocentes de maneira indiscriminada”²⁷. Esse problema era exacerbado pelo fato de as “novas regras impedirem ataques aéreos a prédios residenciais, a menos que as tropas

estivessem em perigo iminente de serem derrotadas ou que a casa houvesse sido observada por mais de 24 horas, para garantir que não houvesse civis em seu interior. Se os inimigos entrassem em uma casa, eles teriam passe livre, a menos que os norte-americanos estivessem dispostos a esperar que eles saíssem”²⁸. Chandrasekaran cita, ainda, o General Larry Nicholson, que, referindo-se a essas regras, expressou a seguinte preocupação: “se tivermos de tratar toda casa como se fosse uma mesquita, acabará havendo uma quantidade bem maior de baixas”²⁹.

A discussão sobre os VANT tende a fundir duas questões: os EUA devem tentar eliminar a pessoa em questão e, em caso afirmativo, devem utilizar esses meios no lugar das Forças Especiais, bombardeiros, mísseis de cruzeiro ou alguma outra ferramenta? O assunto dos VANT é, na verdade, irrelevante para a primeira parte da questão. Ao mesmo tempo, está claro (ou, pelo menos, deveria estar) que, se a *eliminação for necessária*, os VANT

são o instrumento preferível. Em comparação às Forças Especiais e até aos bombardeiros, os VANT previnem baixas do nosso lado, o que não é uma questão banal³⁰. Além disso, podem sobrevoar o alvo durante horas, se necessário, muitas vezes sem detecção, possibilitando, assim, uma análise bem mais cuidadosa e um processo de seleção de alvos bem mais apurado do que outros instrumentos de combate. Esse importante fato é até reconhecido pelo Presidente do Comitê Internacional da Cruz Vermelha, Jakob Kellenberger. Em seu discurso durante a 34ª Mesa Redonda sobre Temas Atuais do Direito Internacional Humanitário, em 2011, Kellenberger admitiu que, por “ampliarem as possibilidades de vigilância aérea em tempo real”, os VANT “permitem que os beligerantes executem seus ataques de maneira mais precisa contra objetivos militares e, assim, reduzam as baixas civis e os danos a bens de caráter civil — em outras palavras, possibilitam exercer mais cautela no ataque”³¹.



Foto oficial da Casa Branca, Pete Souza

O Presidente Barack Obama escuta o então Secretário de Defesa Leon Panetta durante reunião de gabinete, realizada na Casa Branca, 28 Nov 12.



O Alte Esq James T. Conway, Comandante do CFN dos EUA, conversa com o Alte Larry D. Nicholson, comandante da Brigada Expedicionária de Fuzileiros Navais no Afeganistão, em Camp Leatherneck, Afeganistão, 23 Ago 09.

Outros críticos sustentam que os ataques de VANT geram bastante ressentimento na população local e servem como uma importante ferramenta de recrutamento para os terroristas, possivelmente radicalizando mais indivíduos do que eles neutralizam. Essa observação foi feita especialmente com respeito ao Paquistão, onde houve manifestações antiamericanas após os ataques, assim como ao Iêmen³². Contudo, esse tipo de argumento não leva em consideração o fato de que já existia um intenso sentimento antiamericano nessas áreas antes, o qual assim permaneceu mesmo durante épocas em que houve uma redução significativa dos ataques. Além disso, outros acontecimentos provocaram manifestações bem maiores (como a

divulgação do trailer de um filme anti-islâmico por um cristão copta egípcio, residente na Califórnia, ou a publicação de charges polêmicas por um jornal dinamarquês). Assim, parece imprudente cessar os ataques de VANT — caso sejam justificados e considerando que eles são uma forma bastante efetiva e econômica de neutralizar a violência terrorista no terreno³³ — meramente para fins de relações públicas.

De Quem é a Responsabilidade Moral?

A principal responsabilidade por qualquer tipo de dano colateral causado pelos ataques de VANT resulta da estratégia dos terroristas de violar, sistematicamente, uma regra básica

dos conflitos armados: a regra da distinção. O Artigo 48 do Protocolo Adicional I à Convenção de Genebra de 1977 declara: “[...] as Partes em conflito deverão sempre fazer distinção entre a população civil e os combatentes [...]”³⁴. A finalidade dessa regra é obrigar as Forças combatentes que se enfrentam a não causar dano à população civil — uma obrigação moral muitas vezes ignorada durante a Segunda Guerra Mundial. Deveria aplicar-se não apenas a Estados-nação, mas também a terroristas.

Entretanto, em vez de obedecerem a esse princípio, os terroristas o exploram fazendo-se passar por civis e revelando-se apenas quando estão prontos para atacar. Depois de investirem contra as Forças norte-americanas, retomam a aparência civil quando lhes convém, exigindo a proteção garantida pela lei. Essa prática, que explora o que é conhecido como “porta giratória” de proteção, é comum com respeito à violência terrorista e insurgente: como o Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) permite que se ataquem apenas aqueles que exerçam uma função de combate continuamente, um indivíduo que instale bombas à noite, mas trabalhe como agricultor o resto do tempo, não pode ser visado durante o dia, a menos que haja evidências incontestáveis de que ele planeje conduzir outro ataque em um futuro próximo³⁵. Os militantes têm utilizado, ainda, ambulâncias para transportar coletes suicidas e homens-bomba; escolas e residências particulares como bases para caçadores; e mesquitas como depósitos de munição. Sobretudo, misturam-se com a população civil, agindo, em um momento, como pastores ou agricultores, e, em seguida, atacando, para logo depois voltar à segurança jurídica de suas atividades civis. Essas violações generalizadas e intencionais da regra da distinção deixam, em essência, duas escolhas às Forças de contraterrorismo: provocar consideráveis danos colaterais e enfrentar a ira da população civil ou permitir que as forças terroristas obtenham importantes vantagens militares (embora não possa demonstrar isso neste artigo, esse fator, por si só, explica, em grande medida, por que as campanhas de contraterrorismo são, em sua maioria, tão

longas; por que são tão dispendiosas em termos humanos e econômicos; e por que, muitas vezes, fracassam³⁶). Além disso, um elemento central da estratégia dos terroristas é instigar uma reação militar devastadora das Forças de contraterrorismo, que cause danos a civis inocentes, já que tais incidentes servem de material para iniciativas de recrutamento e propaganda.

Segundo um relatório de 2009, redigido por Nils Melzer para a Cruz Vermelha, “no âmbito do DIH está o princípio de distinção entre as Forças Armadas, que conduzem as hostilidades em nome das partes em um conflito armado, e os civis, que, ao que se supõe, não participam diretamente das hostilidades e devem ser protegidos”³⁷. Entretanto, para proteger os civis na prática, não basta esperar que os militares os evitem; é preciso que todos os combatentes se diferenciem da população civil pacífica. Caso contrário (se forem como alguém que acene uma bandeira branca e alegue render-se, mas comece a disparar ao aproximar-se), deverão ser vistos como tendo aberto mão de alguns de seus direitos como combatentes ou como civis. Se os terroristas observassem a regra da distinção, a maior parte dos danos colaterais desapareceria de um dia para o outro, embora alguns ainda fossem ocorrer devido a falhas técnicas ou da área de Inteligência. Essa conclusão é apoiada pelos dados sobre baixas civis no Paquistão. Gregory McNeal constatou que 70% desses incidentes deviam-se a falhas no processo de identificação para distinguir entre civis e militantes — uma maioria esmagadora³⁸. Das baixas civis restantes, 22% haviam resultado do mau funcionamento de armas, enquanto apenas 8% haviam decorrido de decisões sobre proporcionalidade, em que a lógica militar de um ataque havia sido considerada suficiente para justificar potenciais danos a civis nas proximidades³⁹. Em suma, cabe aos terroristas a principal responsabilidade pelos danos colaterais. Se seguissem as regras dos conflitos armados, alguns civis inocentes ainda assim seriam mortos, em função de falhas técnicas ou da área de Inteligência, mas em uma quantidade bem menor.



Um VANT MQ-1C *Gray Eagle* é posicionado para exposição estática durante o exercício de integração de sistemas tripulados e não tripulados, Aeródromo Michael, Campo de Provas de Dugway, Estado de Utah, 15 Set 11.

“Execuções Extrajudiciais” e fora de “Teatros de Guerra”?

Constatam-se duas linhas de crítica jurídica. Uma delas designa como “execução extrajudicial” a eliminação de terroristas por VANT (ou outros meios), indicando que só os tribunais estão legitimamente aptos a emitir uma sentença de morte. Michael Boyle, por exemplo, sustenta, no jornal *The Guardian*, que “o Presidente normalizou, a partir do Salão Oval, a execução extrajudicial e transformou-a em rotina, tirando proveito da vantagem temporária dos EUA com respeito à tecnologia dos VANT para travar uma série de guerras de sombras”⁴⁰. Da mesma forma, Conor Friedersdorf argumentou, na revista *The Atlantic*, que a política relativa aos VANT pronuncia sentenças de morte “com base na autoridade ilimitada do Presidente, que se declara juiz, júri e carrasco”⁴¹. A premissa por trás dessas críticas é que os terroristas (aqueles que não sejam norte-americanos e atuem no exterior) devem ser, mesmo assim, tratados

como criminosos comuns (isto é, capturados e julgados nos tribunais civis dos EUA). Contudo, esses críticos não abordam a questão de como os EUA devem tratar terroristas que não possam ser capturados ou cuja captura só possa ser efetuada com um grande risco para nossas tropas e, muito provavelmente, com a invasão direta de outros países (por exemplo, deter os que utilizam o Waziristão do Norte como base de operações).

Também não está claro qual é a fundamentação para que cidadãos de outros países, que tenham atacado nossas embaixadas, navios e tropas no exterior, devam ser tratados como cidadãos norte-americanos, com todos os direitos aplicáveis. Evidentemente, se estivessem fardados ou diferenciados da população civil de alguma outra forma (conforme exigido pelas regras dos conflitos armados), seriam eliminados e ninguém veria isso como um problema jurídico. É o que ocorre em todas as instâncias da guerra. É difícil compreender por que alguém defenderia ser necessário conceder

vários direitos adicionais a indivíduos só porque eles nos combatem de forma injusta (por assim dizer) e, no mínimo, ilegal. Além disso, como apontaram Philip Bobbitt e Benjamin Wittes, levar terroristas a julgamento perante tribunais civis não só nos obrigaria a revelar as fontes e métodos sigilosos utilizados para colher evidências; tais julgamentos também tenderiam a resultar em acordos judiciais, porque as evidências (obtidas em zonas de combate) muitas vezes não satisfazem aos rigorosos padrões dos tribunais civis⁴².

Também seríamos forçados a soltá-los depois de cumprirmos suas penas — historicamente curtas (ao final de 2011, 204 casos de terrorismo haviam sido julgados por tribunais civis dos EUA: 63% das condenações haviam sido obtidas com um acordo judicial, 40% eram de menos de 5 anos de duração e 30% eram de 5 a 10 anos; esses e outros dados estatísticos foram cuidadosamente registrados por Karen J. Greenberg et al. em um relatório publicado pelo Centro sobre Direito e Segurança da Faculdade de Direito da New York University). Reiterando, conforme ficou demonstrado pela discussão acima, as execuções de terroristas são analisadas minuciosamente, ainda que por diferentes autoridades e em conformidade com procedimentos distintos dos utilizados em nossos tribunais civis.

Levar terroristas a julgamento perante tribunais civis nos obrigaria a revelar as fontes e métodos sigilosos utilizados para colher evidências.

Outro tipo de crítica adota o ponto de vista oposto, tratando os terroristas não como criminosos, mas como soldados. São, assim, tratados em conformidade com as leis da guerra, como as Convenções de Genebra. Essas regras requerem que os EUA só ataquem terroristas em “teatros de guerra declarados” e tratem os que forem capturados como prisioneiros de guerra. Em um debate na Faculdade de Direito da Fordham University, em 2010, Mary Ellen O’Connell propôs

que “visar com a intenção de eliminar um indivíduo só é lícito, segundo o DIH ou o DICA, no contexto das hostilidades de um conflito armado e só quando se tratar de integrantes de Forças Armadas regulares e grupos armados organizados ou participantes diretos nessas hostilidades [...] [assim, considerando que] os EUA só estão envolvidos em um conflito armado no Afeganistão, a eliminação seletiva em outros locais não está em conformidade com a lei”⁴³. Por esse prisma, os ataques de VANT no Paquistão e em outros locais são legalmente inadmissíveis.

Quanto à primeira observação, de que só podemos atacar terroristas em teatros de guerra declarados, observa-se que eles se deslocam facilmente de um país para outro. O Talibã e a Al Qaeda se deslocam com frequência e livremente entre o Afeganistão e o Paquistão. Por exemplo, o serviço de Inteligência das Forças Armadas paquistanesas tem trabalhado com a rede Haqqani, que tem ramos no Afeganistão e em outros locais, segundo o Conselho de Relações Exteriores. Além disso, o Conselho informa que integrantes da Al Qaeda e combatentes jihadistas entram e saem do Iêmen, Somália, Mali e Líbia. Caso seja possível confirmar que um indivíduo é um terrorista ou planeja (ou planejou) matar nossos militares, civis ou aliados, o fato de ele ignorar e cruzar fronteiras não controladas não parece constituir um critério razoável para protegê-lo.

Os críticos, muitas vezes, perguntam: “bem, se o mundo inteiro é tratado, agora, como um teatro de guerra, eliminaremos os terroristas mesmo quando localizados em um país democrático? Tal pergunta é feita retoricamente, pressupondo que o absurdo de tal ação seja evidente. Contudo, não se deve aceitar essa observação tão rapidamente, porque, se Washington contasse com informações confiáveis de que alguns terroristas na Alemanha se preparavam para nos atacar, solicitaríamos que o governo daquele país lidasse com eles. Caso se recusasse (sob a alegação, talvez, de que sua legislação não permite uma resposta), nós certamente buscaríamos neutralizar os terroristas de uma forma ou de outra. É isso o que temos feito no Paquistão, um país democrático, que consideramos

nosso aliado, e é isso o que fizemos ao capturarmos e retirarmos, secretamente, da Itália, o suspeito de terrorismo Osama Moustafa Hassan Nasr. Se a atual campanha de contraterrorismo abarca o mundo inteiro como teatro de guerra, a distinção entre aliados democráticos e autoritários é rapidamente substituída pela distinção entre parceiros cooperativos e não cooperativos no combate ao terrorismo.

Tratar os suspeitos capturados como prisioneiros de guerra pressupõe que eles possam permanecer detidos até o término do conflito. Contudo, as campanhas de contraterrorismo não têm, de modo geral, datas de início ou fim. Como já foi dito em outros artigos, não há, nessas campanhas, uma cerimônia de assinatura de um tratado de paz a bordo de um navio-aeródromo. Em vez disso, elas costumam se desfazer gradualmente, sem deixar nenhuma ideia sobre qual seria o período máximo de detenção dos terroristas capturados, caso fôssemos tratá-los segundo as leis da guerra.

Como outros autores já indicaram, precisamos de autoridades e processos judiciais distintos para lidar com terroristas, que não são nem criminosos nem soldados. Até agora, foram deixados em uma espécie de limbo jurídico, uma ambiguidade legal que envolve não apenas os ataques de VANT, como também todas as ações de contraterrorismo⁴⁴. O devido *status* jurídico desses indivíduos não será esclarecido até que consigamos ir além da dicotomia simplista de que os terroristas devem ser vistos como criminosos ou como soldados e passemos a reconhecer que eles são um tipo distinto de inimigo, com um *status* jurídico próprio: o de combatentes que violam as regras dos conflitos armados e, muitas vezes, visam populações civis intencionalmente, a fim de provocar o terror. Chamá-los de soldados é honrá-los indevidamente. Enxergá-los como criminosos comuns é subestimar suas ações ilegítimas e o perigo que elas representam.

Em 04 Feb 13, a mídia divulgou um “livro branco” que reflete a justificativa do governo Obama para conduzir as chamadas “execuções extrajudiciais”. Assim, o governo dos EUA vê a eliminação de terroristas como sendo legal e legítima (incluindo

norte-americanos no exterior), contanto que tal ação satisfaça a três critérios: 1) os alvos devem ser considerados uma ameaça iminente ao país, sendo esta geralmente definida de modo a incluir indivíduos que, segundo funcionários do “alto escalão”, estiveram envolvidos, recentemente, em atividades que tenham apresentado a ameaça de um ataque violento, sem que haja evidências de que tenham “renunciado ou abandonado tais atividades”; 2) sua captura seja “inviável”; e 3) o ataque tenha sido conduzido segundo os “princípios das leis da guerra”⁴⁵.

O memorando mostra que as deliberações estão longe de serem completas, uma vez que o terceiro critério gera mais questões do que respostas. Os críticos apontam, acertadamente, que o memorando afirma, em essência, que tais ataques são legais, se uma autoridade do alto escalão assim determinar⁴⁶.

Alguns críticos argumentam que os ataques de VANT provocam a hostilidade da população, contribuindo, assim, para o recrutamento pela Al Qaeda e gerando mais terroristas do que os que são eliminados. Essas afirmações, que podem parecer “óbvias” a princípio, não são corroboradas pelos dados. Na verdade, o ressentimento contra os EUA tem muitas origens; já era intenso antes mesmo de os VANT serem utilizados; e permanece forte em diversos países no Oriente Médio onde nunca foram empregados.

Por exemplo, uma comparação entre a frequência de ataques de VANT e o sentimento antiamericano no Paquistão revela uma baixa correlação. De 2004 a 2007, houve poucos ataques de VANT naquele país (somente 10 em quatro anos)⁴⁷. No entanto, em 2008, os EUA conduziram 36 deles, e, nos dois anos seguintes, esse número subiu para 54 e 122, respectivamente⁴⁸. Depois de atingir esse ápice, em 2010, a quantidade anual começou a cair, passando para 73, em 2011, e 48, em 2012⁴⁹. Os dados do projeto *Pew Global Attitudes* revelam que a porcentagem de paquistaneses com uma visão “negativa” dos EUA permaneceu relativamente estável entre 2008 e 2010, começando a crescer apenas depois que o número de ataques de VANT foi reduzido, a partir de 2011⁵⁰. Ademais, durante

esses mesmos anos, o sentimento antiamericano era tão ou mais elevado na Jordânia, Egito, Turquia e territórios palestinos⁵¹.

Muitos outros fatores alimentam o sentimento antiamericano. Por exemplo, a queima de exemplares do Alcorão por soldados norte-americanos no Afeganistão e o *trailer* de um filme que zombava de Maomé, feito nos EUA e divulgado no *site YouTube*, provocou, em todo o mundo árabe, manifestações muito mais violentas do que qualquer uma das que se seguiram aos ataques de VANT⁵².

Outros críticos propõem que, ao empregarem os VANT, os EUA levam outros países a fabricá-los e utilizá-los. Por exemplo, Medea Benjamin, co-fundadora do grupo ativista antiguerra CODEPINK e autora de um livro sobre essas aeronaves, afirma: “A proliferação dos VANT deve levar a uma reflexão sobre o precedente que os EUA estão estabelecendo ao eliminarem quem e onde querem, com base em informações sigilosas. Outros países e entidades não estatais vêm observando isso — e decerto começarão a agir de maneira parecida”⁵³. Com efeito, dezenas de países estão fabricando ou adquirindo VANT atualmente. Sem dúvida, o fato de que eles têm sido de grande serventia para os EUA ajudou a popularizá-los. Contudo, não se pode concluir disso que este país não devia tê-los utilizado, com a esperança de que tal mostra de comedimento teria dissuadido outros. Em primeiro lugar, isso significa que ou os EUA teriam de permitir que

terroristas se movimentassem e permanecessem livremente em lugares de difícil acesso, como o Waziristão do Norte, ou utilizar bombas, as quais teriam causado danos colaterais bem maiores.

Além disso, a história mostra que, mesmo quando os EUA não desenvolveram uma arma em particular, outros países o fizeram. Assim, a China tomou a dianteira no desenvolvimento de mísseis antinavio e, aparentemente, de armas cibernéticas. É preciso manter em mente que o ambiente internacional é um ambiente hostil. Na maioria das vezes, os países — e especialmente os atores não estatais — não se portam segundo um conjunto de regras de autocontrole. Ao contrário, costumam empregar quaisquer armas a seu alcance, que ajudem a promover seus interesses. Os EUA, acertadamente, não presumem que possam contar com algum acordo de cavalheiros implícito inexistente, que estipule que, caso se abstenham de empregar uma nova tecnologia militar, um outro país “x” ou grupo terrorista “y” deva evitá-las.

Guerra Industrial?

Na opinião de Mary Dudziak, da Faculdade de Direito Gould, da University of Southern California: “os VANT são um passo tecnológico que isola ainda mais o povo norte-americano da ação militar, enfraquecendo as restrições políticas sobre [...] a guerra sem fim”. Da mesma forma, Noel Sharkey, em matéria publicada no jornal *The Guardian*, preocupa-se com o fato de que os VANT representam “o passo final na revolução industrial da guerra — uma fábrica limpa de matança, sem a presença física do sangue em nossas mãos e sem qualquer baixa no nosso lado”.

Esse tipo de sociologia superficial não resiste a uma mínima análise crítica. Será que as populações dos EUA, Afeganistão e Paquistão estariam em melhor situação se os terroristas fossem eliminados a sangue “quente” — por exemplo, esfaqueados pelas Forças de Operações Especiais, com sangue e pedaços de cérebro respingando em seus rostos? Estariam em melhor situação, se nossas tropas, a fim de alcançarem os terroristas, precisassem expor-se a dispositivos explosivos improvisados, fogos de metralhadoras



Exército dos EUA, Sgt. Jonathan Shaw

Militar norte-americano, da 82ª Divisão Aeroterrestre, lança um VANT Puma, 25 Jun 12.

e lança-rojões— experiências traumáticas que transformam alguns em assassinos psicopatas?

Talvez se *todas* ou a *maior parte* das ações de combate fossem realizadas a sangue frio, com o apertado de um botão, elas tivessem os efeitos sugeridos acima. Contudo, contanto que estejamos falando de algumas centenas de operadores de VANT, o que eles sentem ou deixam de sentir não tem efeitos perceptíveis sobre o país ou sobre os líderes que declaram a guerra. De fato, não há nenhuma evidência de que a introdução dos VANT (e, antes disso, do bombardeio a grande altura e dos mísseis de cruzeiro, que foram criticados pelos mesmos motivos) tenha tornado mais provável iniciar uma guerra ou mais aceitável estendê-la. Qualquer pessoa que tenha acompanhado o desengajamento dos EUA no Vietnã, depois da introdução do bombardeio a grande altura, ou sua retirada do Afeganistão (e Iraque) — apesar de um aumento considerável no número de ataques de VANT — sabe que não é o caso. Com efeito, o argumento oposto pode mostrar-se válido: caso não pudessem valer-se dos VANT no Iêmen e em outros teatros de operações da campanha de contraterrorismo, os EUA poderiam ver-se obrigados a depender mais de tropas convencionais e a prolongar nosso envolvimento naquelas áreas, uma escolha que teria aumentado consideravelmente nossa quantidade de baixas e zonas de combate.

Essa crítica também ignora o possível lado positivo dos VANT. Como observa o filósofo Bradley Strawser, essa capacidade de empregar a força no exterior com uma quantidade mínima de baixas para os EUA pode permitir que o país intervenha em futuras crises humanitárias em todo o mundo com maior flexibilidade e eficácia⁵⁴. Em vez de viverem mais um cenário como o retratado no filme “Black Hawk Down” (“Falcão Negro

em Perigo”, no Brasil), os EUA podem seguir o modelo da intervenção na Líbia, onde os VANT foram utilizados pelas Forças da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) para eliminar os blindados e a artilharia antiaérea do inimigo, preparando o terreno para a extremamente bem-sucedida campanha aérea que se seguiu, conforme reportagem de Nick Hopkins, publicada no jornal *The Guardian*.

A meu ver, porém, o ponto principal do julgamento moral ocorre mais cedo na cadeia de ações, muito antes de chegarmos à questão de quais meios devem ser utilizados para eliminar o inimigo. O ponto decisivo diz respeito à questão de devermos ou não ir à guerra em primeiro lugar. Essa é a decisão crucial, porque, uma vez que estejamos envolvidos nela, será preciso presumir que haverá um grande número de baixas em todos os lados — baixas essas que podem incluir civis inocentes. Com frequência, as discussões sobre eliminações seletivas me parecem ter sido escritas por indivíduos que anseiam por uma guerra limpa e exata, em que apenas os vilões sejam mortos, utilizando ataques com uma precisão “cirúrgica”, que não causem nenhum dano colateral. Poucos confrontos armados se desenrolam dessa forma.

Assim, quando consideramos combater ou não, devemos supor que, uma vez que “peguemos esse bonde”, é bem provável que ele nos leve para lugares aonde não queiramos ir. Os VANT são apenas um novo passo nessa lastimável jornada. Portanto, devemos refletir cuidadosamente antes de iniciarmos ou ingressarmos em quaisquer novos conflitos armados, mas nos valermos amplamente dos VANT, caso isso se faça necessário. Eles são mais facilmente examinados e avaliados e mais moralmente justificados que quaisquer outros meios de combate disponíveis.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Meu reconhecimento a Jeffrey Gianattasio pela assistência de pesquisa e a Jesse Spafford por suas observações de revisão.

2. DREW, Christopher. “Drones are playing a growing role in Afghanistan”, *The New York Times*, 19 Feb. 2010.

3. “The Bush Years: Pakistan Strikes 2004-2009”, *The Bureau of Investigative Journalism*, 10 Aug. 2011, disponível em: <<http://www.thebureauinvestigates.com/2011/08/10/the-bush-years-2004-2009/>>.

4. SHACHTMAN, Noah. “Military stats reveal epicenter of U.S. drone war”, *Wired.com*, 9 Nov. 2012, disponível em: <<http://www.wired.com/dangerroom/2012/11/dronesafghan-air-war/>>.

5. WHITLOCK, Craig. “U.S. plans to add drone base in West Africa”, *Washington Post*, 28 Jan. 2013, disponível em: <<http://www.washingtonpost.com>>.

com/world/national-security/us-plans-to-add-drone-base-in-west-africa/2013/01/28/ce312c24-6994-11e2-aba3d72352683b69_story.html>.

6. "Iran Muscles into the UAV Battlefield", *United Press International*, 5 Oct. 2010, disponível em: <http://www.upi.com/Business_News/Security-Industry/2010/10/05/Iran-muscles-into-the-UAV-battlefield/UPI-47421286303914/?rel=10991287154490>.

7. ABBOT, Sebastian. "New Light on Drone War's Death Toll," Associated Press, 26 Feb. 2012, disponível em: <<http://news.yahoo.com/ap-impact-light-drone-wars-death-toll-150321926.html>>. Acesso em: 24 out. 2012.

8. SHANE, Scott. "C.I.A. Is Disputed on Civilian Toll in Drone Strikes", *The New York Times*, 11 Aug. 2011. Brennan fez o comentário em junho de 2011.

9. Ibid.

10. Para obter mais informações, consulte: "Pakistan most unsafe country for journalists—Report", *Yahoo News-India*, 2 Oct. 2012, disponível em: <<http://in.news.yahoo.com/pakistan-most-unsafe-country-journalists-reports-113619812.html>>; FRIEDERSDORF, Conor. "Flawed Analysis of Drone Strike Data is Misleading Americans", *The Atlantic*, 18 Jul. 2012, disponível em: <<http://www.theatlantic.com/politics/archive/2012/07/flawed-analysis-of-drone-strike-data-is-misleading-americans/259836/>>; ABBOT, Sebastian. "New Light on Drone War's Death Toll", Associated Press, 26 Feb. 2012, disponível em: <<http://news.yahoo.com/ap-impact-light-drone-wars-death-toll-150321926.html>>; PLAW, Avery; FRICKER, Matthew S.; WILLIAMS, Brian Glyn. "Practice Makes Perfect?: The Changing Civilian Toll of CIA Drone Strikes in Pakistan", *Perspectives on Terrorism*, 5.6 (December 2011), p. 51-69.

11. "The Year of the Drone: Methodology", The New America Foundation, disponível em: <<http://counterterrorism.newamerica.net/drones/methodology>>. Acesso em: 20 out. 2012.

12. GRUT, Chantal et al. "Counting Drone Strike Deaths", Human Rights Clinic, Columbia Law School, Oct. 2012, disponível em: <<http://web.law.columbia.edu/sites/default/files/microsites/human-rights-institute/COLUMBIACountingDronesFinalNotEmbargo.pdf>>.

13. FRIEDERSDORF, Conor. "Obama's Execution of the Drone War Should Terrify Even Drone Defenders", *The Atlantic*, 12 Jul. 2012, disponível em: <<http://www.theatlantic.com/politics/archive/2012/07/obamas-execution-of-the-drone-war-should-terrify-evendrone-defenders/259704/>>.

Consulte, também: GREENWALD, Glenn. "America's Drone Sickness", *Salon.com*, 19 Apr. 2012, disponível em: <http://www.salon.com/2012/04/19/americas_drone_sickness/>.

14. Apud SINGER, P.W. "Military Robots and the Laws of War", *The New Atlantis*, no. 23 (Winter 2009), p. 25-45.

15. "No-Strike and the Collateral Damage Estimation Methodology", *Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction*, 13 Feb. 2009.

16. BECKER, Jo; SHANE, Scott. "Secret 'Kill List' Proves a Test of Obama's Principles and Will", *New York Times*, 29 May 2012.

17. MCKELVEY, Tara. "Inside the Killing Machine," *Newsweek*, 13 Feb. 2011, disponível em: <<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2011/02/13/inside-the-killing-machine.html>>.

18. CHATTERJEE, Pratap. "How lawyers sign off on drone attacks", *The Guardian*, 15 Jun. 2011, disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/cifamerica/2011/jun/15/drone-attacks-obama>>.

19. KLAIDMAN, Daniel. *Kill or Capture: The War on Terror and the Soul of the Obama Presidency* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2012), p. 211.

20. CALDWELL, Christopher. "Vetted, Altered, Blessed: Power and Constraint, by Jack Goldsmith", *The New York Times Book Review*, 8 Jun. 2012.

21. GOLDSMITH, Jack. "Fire When Ready", *Foreign Policy*, 19 Mar. 2012, disponível em: <http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/03/19/fire_when_ready>.

22. MAYER, Jane. "The Predator War: What are the risks

of the C.I.A.'s covert drone program?" *The New Yorker*, 26 Oct. 2009, disponível em: <http://www.newyorker.com/reporting/2009/10/26/091026fa_fact_mayer>.

23. "No-Strike and the Collateral Damage Estimation Methodology", *Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction*, 13 Feb. 2009.

24. DILANIAN, Ken. "Congress keeps closer watch on CIA drone strikes", *Los Angeles Times*, 25 Jun. 2012, disponível em: <<http://www.latimes.com/news/nationworld/world/middleeast/la-na-drone-oversight-20120625,0,7967691,full.story>>. Mesmo com forte supervisão, cabe reconhecer que erros serão cometidos e inocentes talvez sejam mortos. Contudo, independentemente de a forma de ataque ser uma eliminação seletiva ou o combate mais tradicional: "o governo norte-americano pode cometer e, às vezes, comete erros com respeito a seus alvos. Simplesmente não há forma de eliminar todos os possíveis erros do sistema e continuar a conduzir uma guerra". Confira GOLDSMITH, Jack. "Fire When Ready", *Foreign Policy*, 19 Mar. 2012, disponível em: <http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/03/19/fire_when_ready?page=0,2>.

25. DILANIAN, Ken. "Congress keeps closer watch on CIA drone strikes".

26. WEST, Bing. *The Wrong War: Grit, Energy, and the Way Out of Afghanistan* (New York: Random House Publishing Group, 2012), p. 209.

27. CHANDRASEKARAN, Rajiv. *Little America: The War Within the War for Afghanistan* (New York: Alfred A. Knopf, 2012), p. 38.

28. Ibid., p. 29.

29. Ibid.

30. Uma discussão mais detalhada deste argumento moral consta de: STRAWSER, Bradley Jay. "Moral Predators: The Duty to Employ Uninhabited Aerial Vehicles", *Journal of Military Ethics* 9.4 (Dec. 2010): p. 342-68.

31. KELLENBERGER, Jakob. "International Humanitarian Law and New Weapon Technologies", Keynote address at the 34th Round Table on Current Issues of International Humanitarian Law, 8 Sept. 2011, disponível em: <<http://www.icrc.org/eng/resources/documents/statement/new-weapon-technologies-statement-2011-09-08.htm>>.

32. BOWCOTT, Owen. "Drone attacks in Pakistan are counterproductive, says report", *The Guardian*, 24 Sept. 2012, disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/world/2012/sep/25/drone-attacks-pakistan-counterproductive-report>>.

33. JOHNSTON, Patrick B.; SARBAHI, Anoop. "The Impact of U.S. Drone Strikes on Terrorism in Pakistan", Working Paper, Feb. 2012, disponível em: <<http://patrickjohnston.info/materials/drones.pdf>>, apud MOSS, Trefor. "Obama's Drone War", *The Diplomat*, 6 Feb. 2012, disponível em: <<http://thediplomat.com/flashpoints-blog/2012/02/06/obamas-dronewar/>>. Acesso em 24 out. 2012.

34. Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, and relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol I), 8 Jun. 1977, disponível em: <<http://www.icrc.org/ihl.nsf/full/470?opendocument>>.

35. "Targeting Operations with Drone Technology: Humanitarian Law Implications", *Human Rights Institute*, Columbia Law School, 25 Mar. 2011, Targeting Operations with Drone Technology, 2011, disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/s3.documentcloud.org/documents/369827/backgroundnoteasilcolumbia.pdf>>.

36. Veja, por exemplo, KALYVAS, Stathis. "The Paradox of Terrorism in Civil War", *Journal of Ethics* 8.1 (Jan. 2004): p. 97-138.

37. MELZER, Nils. "Interpretative Guidance on the Notion of Direct Participation in Hostilities Under Humanitarian International Law", *International Committee of the Red Cross*, May 2009, p. 11.

38. MCNEAL, Gregory. "Are Targeted Killings Unlawful? A Case Study in Empirical Claims Without Empirical Evidence", (4 Nov. 2011), in *Targeted Killings: Law and Morality in an Asymmetrical World*, FINKELSTEIN, Claire; OHLIN, Jens David; ALTMAN, Andrew, eds. (Oxford: Oxford University Press, 2012), disponível em SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=1954795>>.

39. Ibid.

40. BOYLE, Michael. "Obama's drone wars and the normalisation of extrajudicial murder", *The Guardian*, 11 Jun. 2012, disponível

em: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/jun/11/obama-drone-wars-normalisation-extrajudicial-killing>>.

41. FRIEDERSDORF, Conor. "Obama Plans for 10 More Years of Extrajudicial Killing by Drone", *The Atlantic*, 24 Oct. 2012, disponível em: <<http://www.theatlantic.com/politics/archive/2012/10/obama-plans-for-10-more-years-of-extrajudicial-killing-by-drone/264034/>>.

42. WITTES, Benjamin. *Law and the Long War: The Future of Justice in the Age of Terror* (New York: Penguin Books, 2008), especialmente o cap. 6; BOBBITT, Philip. *Terror and Consent: The Wars for the Twenty-First Century* (New York: Alfred A. Knopf, 2008), especialmente cap. 5 e 6.

43. WITTES, Benjamin; O'CONNELL, Mary Ellen, "Predator Drones, Targeted Killing, and the Law", Debate realizado na Faculdade de Direito da Fordham University, New York, NY, Oct. 2010. Para obter uma gravação deste debate, acesse <http://www.youtube.com/watch?v=tb62LLvy_aU>. Os comentários de O'Connell citados neste artigo ocorrem entre 8m55s e 9m45s.

44. Uma discussão deste problema consta de CHESNEY, Robert M. "Beyond the Battlefield, Beyond Al Qaeda: The Destabilizing Legal Architecture of Counterterrorism", *Michigan Law Review* (em via de publicação), University of Texas Law, Public Law Research Paper No. 227 (29 Aug. 2012). Disponível em SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=2138623>>.

45. ISIKOFF, Michael. "Exclusive: Justice Department memo reveals legal case for drone strikes on Americans", NBC News, 4 Feb. 2013, disponível em: <http://openchannel.nbcnews.com/_news/2013/02/04/16843014-exclusive-justice-department-memoreveals-legal-case-for-drone-strikes-on-americans?lite&preview=true>.

46. Ibid.

47. New America Foundation, "The Year of the Drone: An Analysis of U.S. Drone Strikes in Pakistan, 2004-2013", disponível em: <<http://counterterrorism.newamerica.net/drones>>. Acesso em: 4 fev. 2013.

48. Ibid.

49. Ibid.

50. Pew Research Global Attitudes Project. "Pakistan: Percent responding Unfavorable, all years measured", disponível em: <<http://www.pewglobal.org/database/?indicator=1&country=166&response=Unfavorable>>. Acesso em: 4 fev. 2013.

51. Pew Research Global Attitudes Project. "Percent Responding Unfavorable, all years measured", disponível em: <<http://www.pewglobal.org/database/?indicator=1&survey=14&response=Unfavorable&mode=table>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

52. NAJAFIZADA, Eltaf. "Obama Apologizes for Koran Burning as Afghans, Troops are Killed in Riots", *Bloomberg*, 23 Feb. 2012, disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/2012-02-23/apologies-fail-to-quell-ire-over-koran-burning-at-u-s-base-as-probe-opens.html>>. Consulte, também: CBS News, "Pakistan hit by deadly riots over anti-Muslim film", 21 Sept. 2012, disponível em: <http://www.cbsnews.com/8301-202_16257517528/pakistan-hit-by-deadly-riots-over-anti-muslim-film/>.

53. BENJAMIN, Medea. "Drones Create Enemies—Testimony by Medea Benjamin", CODEPINK, 16 Nov. 2012, disponível em: <<http://codepink.org/blog/2012/11/drones-createnemies-testimony-by-medea-benjamin/>>.

54. CARROLL, Rory. "The philosopher making the moral case for United States drones", *The Guardian*, 2 Aug. 2012, disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/world/2012/aug/02/philosopher-moral-case-drones>>.



COM SUA 35ª edição, a Revista *Military Review* despede-se de seu editor-chefe, Coronel John J. Smith, por motivo de sua passagem para a Reserva Remunerada, após quase 32 anos de serviço dedicados ao Exército e aos Estados Unidos da América.

Sob sua liderança, a Revista *Military Review* não só manteve o elevado conceito de representar um fórum aberto, por excelência, destinado a registrar propostas, discussões e lições aprendidas do emprego singular ou conjunto da Força terrestre norte-americana, como também abriu um espaço considerável para a publicação de trabalhos de diversos autores internacionais em suas edições estrangeiras.

Após cinco anos à frente de uma equipe motivada e ávida por divulgar novidades na arte e ciência da

guerra, foram marcantes no Cel Smith a sua visão, entusiasmo e meticulosa capacidade de selecionar artigos que estivessem à altura do destacado conceito e tradições da revista e que realmente servissem de fonte de pesquisa para leitores em mais de cem países ao redor do mundo.

A equipe da *Military Review* destaca, nesta oportunidade, o privilégio de ter servido sob a liderança e coordenação do Cel Smith. Sua generosidade, princípios e valores transmitidos no contato diário certamente deixarão um legado de inspiração e exemplo.

Receba Cel Smith o nosso agradecimento e respeito, bem como nossos votos de continuado sucesso em sua nova trajetória profissional.