



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

SETEMBRO-OUTUBRO 2013

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

SETEMBRO-OUTUBRO 2013

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

Os Objetivos Terroristas de Medo e Indignação p. 2

John A. Lynn II

Mulheres: O Multiplicador de Combate da Guerra Assimétrica p. 27

Coronel (Reserva) Clark H. Summers, Exército dos EUA

Projeto de Força do Futuro p. 71

Coronel Ramon Marçal da Silva, Exército Brasileiro

PB-100-13-09/10

Headquarters, Department of the Army

PIN: 103806-000

Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

General David G. Perkins

Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)

Coronel Anna R. Friederich-Maggard

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Major Efreem Gibson

Gerente de Produção

Administração

Linda Darnell

Secretária

Edições Ibero-Americanas

Paula Keller Severo

Assistente de Tradução

Michael Serravo

Diagramador/Webmaster

Edição Hispano-Americana

Albis Thompson

Tradutora/Editora

Ronald Williford

Tradutor/Editor

Edição Brasileira

Shawn A. Spencer

Tradutor/Editor

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Tradutora/Editora

Assessores das Edições Ibero-americanas

Cel Hertz Pires do Nascimento

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

Ten Cel Claudio Antonio Mendoza
Oyarce

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



2 Os Objetivos Terroristas de Medo e Indignação

John A. Lynn II

Enquanto destaca o medo nos planos terroristas, este artigo sustenta que para entender as dinâmicas do terrorismo também devemos aceitar que seus ganhos mais importantes não decorrem do medo, e sim ao instigarem a indignação.



14 O *Swarming Social*: Efeitos Assimétricos sobre o Discurso Público em Futuros Conflitos

Major David Faggard, Força Aérea dos EUA

Uma futura tática na guerra de informação baseada na cibernética se apoia em soldados-cibercidadãos portadores de mídias móveis, que empregarão táticas de *swarming social* ("enxameamento da população" ou "afluência popular") para sobrecarregar um sistema, decisor ou nó crítico.



27 Mulheres: O Multiplicador de Combate da Guerra Assimétrica

Coronel (Reserva) Clark H. Summers, Exército dos EUA

Este artigo propõe a hipótese de que as mulheres costumam ter habilidades e capacidades que as tornam mais efetivas que os homens em certas situações táticas. Em caso positivo, a Profissão das Armas precisa tirar proveito total dessas capacidades como um multiplicador de combate.



37 Lutando Sozinhos: O Desafio do Decrescente Capital Social e a Profissão Militar

Major Charlie Lewis, Exército dos EUA

Ao expor fraquezas relativas ao capital social do Exército, demonstro como desenvolver métodos para estruturar tanto a confiança quanto o espírito de corpo dentro da Profissão, com vistas a enfrentar esse desafio.



50 Como Derrotar as Ameaças Híbridas do Futuro: O Maior Desafio à Profissão Militar de 2020 e Além

Major John R. Davis Jr., Exército dos EUA

O dilema de segurança no futuro próximo consistirá em ameaças híbridas em constante evolução. O desafio crítico para a Profissão Militar do futuro é determinar que competências profissionais devem ser acrescentadas ou adaptadas.

JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1327003



62 Acesso Operacional Conjunto e a Força de Resposta Global: Redefinindo a Prontidão

General (BG) Charles Flynn e Major Joshua Richardson, Exército dos EUA

A Operação *Atropian Reach* (Out 2012), um exercício de acesso operacional conjunto, foi desenvolvida pelo Centro Conjunto de Instrução de Prontidão, no Forte Polk, Louisiana, contando com a cooperação de equipes de planejamento conjunto do 18º Corpo Aeroterrestre e da 82ª Divisão Aeroterrestre. Ela proporciona um pano de fundo para um grande debate sobre acesso operacional conjunto e o papel da FRG.



71 Projeto de Força do Futuro

Coronel Ramon Marçal da Silva, Exército Brasileiro

A proposta deste artigo é descrever o Centro de Integração de Capacidades do Exército dos Estados Unidos da América (ARCIC), sua missão e particularidades e o relacionamento do Centro com a Doutrina, procurando verificar a viabilidade de uma estrutura similar na Força Terrestre Brasileira.



78 Como Preparar Comandantes que Pratiquem o Comando de Missão e Conquistem a Paz

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer, Exército dos EUA

Para preparar comandantes que realmente pratiquem o Comando de Missão e possam conquistar a paz, o Exército dos EUA precisa de uma reorientação total, que apoie mudanças profundas na cultura, doutrina, adestramento, gestão de pessoal e formação.



91 What Terrorists Want: Understanding the Enemy, Containing the Threat

Resenha escrita pelo Tenente-Coronel Paulo Edson Santa Barba, do Exército Brasileiro

Poucos assuntos relacionados à defesa têm sido tão estudados na atualidade como o terrorismo. Entretanto, a vasta maioria desses estudos não enfoca as causas do problema, mas os sintomas dele resultantes. Em *What Terrorists Want* (O que Desejam os Terroristas), Louise Richardson ataca a estratégia adotada pelos Estados Unidos para lidar com o terrorismo e propõe uma abordagem focada na identificação e no tratamento das causas do fenômeno.

Foto da capa: Ilustração: *Bataille d'Iéna*, de Horace Vernet. Óleo sobre tela, Versailles, França. Napoleão passa em revista a Guarda Imperial na Batalha de Jena-Auerstedt, 14 de outubro de 1806.

Os Objetivos Terroristas de Medo e Indignação

John A. Lynn II

© John A. Lynn II 2012

Este artigo foi originalmente publicado na edição *Spring 2012*, da revista *Parameters*.

NA MANHÃ DE 11 de Setembro de 2001, norte-americanos por todo o país testemunharam os atentados terroristas da Al Qaeda pelas imagens assustadoras que chocavam pelo massacre, aflição das vítimas e fúria direcionada aos perpetradores. Os radicais islamitas tiveram sucesso em lançar um golpe visceral. Embora a destruição tenha sido grande, mais uma vez ficou evidente que o poder da violência terrorista origina-se principalmente não dos prejuízos físicos que provoca, mas dos estados mentais que ela impõe. Essa percepção domina nossas definições de terrorismo, que geralmente enfatizam sua intenção de obter a vitória ao gerar medo. As reações estadunidenses ao 11 de Setembro, porém, mostram que precisamos reconhecer a importância de outra emoção — a indignação. Enquanto destaca o medo nos planos terroristas, este artigo sustenta que para entender as dinâmicas do terrorismo também devemos aceitar que seus ganhos mais importantes não decorrem do medo, e sim ao instigarem a indignação.

A reinterpretação oferecida nestas páginas se origina do ensino da história do terrorismo em universidades ao longo de quase uma década. Ela inicia reexaminando alguns pontos básicos — a definição, diversidade e dinâmicas do terrorismo — para facilitar o entendimento de como as ações realizadas relativamente por poucos

terroristas podem gerar indignação moral tão intensa. Tomando o exemplo da manipulação tática dessa indignação, o enfoque muda brevemente para os esforços do Exército Republicano Irlandês (IRA, na sigla em inglês) para provocar uma reação violenta e exagerada das tropas britânicas no Domingo Sangrento, em 1972, visando a beneficiar-se dos tiros letais disparados pelos soldados naquele dia. Na sequência, o artigo apresenta provas que apoiam a hipótese de que o propósito do 11 de Setembro foi similarmente provocativo e que a Al Qaeda teve êxito porque atraiu os Estados Unidos a uma guerra irrefletida contra o Iraque. Finalmente, o artigo arrisca a opinar que a guerra ocorreu não simplesmente devido à mentalidade do governo Bush, mas também devido à fúria insatisfeita do povo norte-americano. Contudo, da mesma forma que tantas jornadas, o valor maior dessa expedição intelectual não surge na chegada ao ponto final, mas no que revela ao longo do caminho.

O Terrorismo Definido em Termos do Medo

As definições comuns de terrorismo quase sempre enfatizam o medo. Bruce Hoffman, em seu *Inside Terrorism* (“Dentro do Terrorismo”, em tradução livre), exemplifica isso: “Podemos [...] definir o terrorismo como a premeditada criação e exploração do medo por meio da violência ou da ameaça de violência em busca de mudança política. [...] Tem o propósito de gerar medo, e portanto intimidar, um público-alvo considerável”¹. James M. Poland compartilha da mesma ênfase em

John Lynn leciona História Militar na Northwestern University. Ocupou também a cátedra de Estratégia da Guerra na Universidade do Corpo de Fuzileiros Navais (Marine Corps University), entre 1994 e 1995. Possui

vários artigos publicados sobre a guerra moderna na Europa e as instituições militares. Atualmente, dedica-se a concluir seu livro sobre a história do terrorismo.

seu conhecido livro *Understanding Terrorism* (“Entendendo o Terrorismo”, em tradução livre): “O terrorismo é a ameaça, confusão e a ação assassina premeditadas contra inocentes para criar medo e intimidação visando a obter uma vantagem política ou tática, geralmente para influenciar um determinado público-alvo”². As definições oficiais repetem essa fórmula; o *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (“Dicionário de Termos Militares e Associados, do Departamento de Defesa”, em tradução livre), atualizado em 15 de fevereiro de 2012, define terrorismo como: “O uso ilícito da violência ou da sua ameaça para gerar medo e coagir governos e sociedades. O terrorismo é frequentemente motivado pelas crenças religiosas, políticas ou outras razões ideológicas e praticado na busca de objetivos que são geralmente políticos”³.

Sem negar a força coercitiva do medo, é essencial ainda perceber que, dentro do contexto das formas de terrorismo que mais preocupam os EUA hoje, a indignação pode ser a consequência mais importante desses atos. Os parâmetros deste artigo não permitem uma análise completa da complexa relação entre o medo e a indignação; certamente a mesma ação pode levar a qualquer uma dessas reações, e o medo pode ser um elemento que estimula a indignação. Talvez seja melhor considerá-los como polos opostos ao longo de uma sequência contínua de reação. Simplificando, o medo tem mais a ver com a paralisia do que com a afirmação, e as medidas promovidas por esta são principalmente protetoras e defensivas; o terrorista gera medo na esperança de compelir a conformidade. Fundamentalmente, todas as três definições consagradas do terrorismo acima listadas vinculam o medo com a intimidação. Em contraste, a indignação inspira a retaliação e, o que é mais importante, essa retaliação é considerada justa, como será argumentado mais adiante. Enquanto o medo é desconfortável, a indignação é, de alguma forma, sua própria recompensa, porque as ações incitadas por ela podem servir como um alívio emocional e moral.

Para aqueles que rapidamente acreditam que o objetivo principal dos terroristas é atingir

suas vítimas pelo medo, as represálias nascidas da indignação podem ser perigosamente sedutoras. Superficialmente, talvez pareça que os norte-americanos possam derrotar o inimigo terrorista simplesmente ao não expressarem o



Robert J. Fisch

O lado nordeste da torre sul do World Trade Center, logo após ela ser atingida por um avião.

medo. E qual forma seria melhor para demonstrar resistência ao invés de empregar palavras desafiantes ou ações agressivas? Entre as reações da sociedade norte-americana ao 11 de Setembro, a cultura popular assumiu uma correta valentia. Surgiu em forma de distintivos de lapela, cartazes e na música. Não é de estranhar que o ambiente tradicionalmente patriótico da música *country* destaca-se em particular. Toby Keith, autor de *Courtesy of the Red, White, and Blue* (“Cortesia do Vermelho, Branco e Azul”, em tradução livre), fazia ameaças:

“Hey, Uncle Sam put your name at the top of his list, And the Statue of Liberty started shaking her fist. And the eagle will fly and it’s gonna be hell, When you hear Mother Freedom start ringing her bell. And it’ll feel like the whole wide world is raining down on you.”

[Em tradução livre: “Olá, Tio Sam colocou seu nome no topo da lista, e a Estátua da Liberdade começou a sacudir os punhos. E a águia vai voar e será um inferno, quando

você ouvir a Mãe Liberdade soar seu sino. E será como se o mundo inteiro estivesse caindo em cima de você.”

Em *Have You Forgotten* (“Você esqueceu”, em tradução livre), Darryl Worley declara: “*Some say this country’s just out looking for a fight, Well, after 9/11 man I’d have to say that’s right.*” [Em tradução livre: “Alguns pensam que este país sempre busca uma briga. Realmente, depois do 11 de Setembro, devo dizer que estão certos.”]

O coro exigindo respostas à altura também pôde ser ouvido bem longe de Nashville. Neil Young, um símbolo da contracultura que rejeitou o envolvimento norte-americano no Vietnã, expressou em *Let’s Roll* (“Vamos Rolar”, em tradução livre):

“You’ve got to turn on evil, When it’s coming after you, You’ve gotta face it down, And when it tries to hide, You’ve gotta go in after it, And never be denied.”

[Em tradução livre: “Você tem de se virar contra o mal. Quando ele buscá-lo, você precisa enfrentá-lo e, quando ele tentar se esconder, você tem de persegui-lo e nunca ceder.”]

A vingança defendida não era para ser um “prato servido frio”, e sim um disparo decorrente do calor gerado pela indignação. Depois do 11 de Setembro, o desejo norte-americano pela vingança foi certamente compreensível e completamente coerente com as teorias da psicologia social que enfatizam o apelo do “nós contra eles”, em tempos de desafio extremo⁴. Não obstante, a retaliação impulsiva pode ser autodestrutiva, e terroristas experientes não apenas sabem, mas contam com isso.

A Diversidade e a Unidade do Terrorismo

O entendimento dos papéis relativos do medo e da indignação requer que sejam considerados três



Marinha dos EUA, Sgt. Michael W. Pendergrass

Um caminhão entrega madeira para reforçar as partes debilitadas do Pentágono após o ataque do 11 de Setembro. Nesta seção, o impacto destruiu ou danificou quatro dos cinco anéis que compõem o edifício.

fundamentos do terrorismo: a grande variedade de suas formas; o contraste das dinâmicas dos pontos fortes e fracos dentro dessa diversidade; e a definição da transgressão moral que proporciona unidade a muitas crenças sobre o terrorismo.

Como um “câncer”, o termo “terrorismo” é abrangente para um número de doenças relacionadas, mas ainda assim distintas. Nas aulas universitárias sobre a história do terrorismo, este autor diferencia ao menos dezesseis categorias gerais do terrorismo⁵. Essas incluem formas diversas, tais como:

- Táticas empregadas por regimes para intimidar suas próprias populações.
- Abusos cometidos por populações étnicas majoritárias contra minorias vulneráveis para subjugar e afugentá-las.
- Estratégias de pequenos grupos radicais que atacam governos em nome de metas separatistas ou marxistas.
- Ataques perpetrados por grupos islâmicos milenários desejando humilhar os Estados Unidos e pôr em marcha um novo califado.

Ao enfatizar a considerável diversidade do terrorismo, esta abordagem vai de encontro às autoridades que advertem que as definições demasiadamente inclusivas de terrorismo se tornam inúteis⁶. Embora limitar os fenômenos incluídos sob a abrangência de terrorismo talvez seja necessário para fins legais e diplomáticos, uma abordagem mais ampla facilita o entendimento.

Algumas formas de terrorismo são ações dos fortes contra os fracos, enquanto outras revertem essa relação, mudando as metas e o impacto dos seus atos. A maioria dos livros acadêmicos esclarece os leitores que a palavra “terror” teve seu primeiro aparecimento político como o “Reino do Terror” durante o auge da Revolução Francesa, quando o terror foi utilizado para compelir a conformidade com uma visão particular da virtude revolucionária. Maximilien de Robespierre explicou: “Se a mola mestra de um governo popular em tempos de paz é a virtude, o suporte de um governo popular em uma revolução consiste na aplicação da virtude e do terror: virtude, sem a qual o terror é desastroso; terror, sem o qual a virtude é ineficaz”⁷.

Stalin empregou esse tipo de terror em larga escala para silenciar a oposição durante seus expurgos. Quando o Estado aterroriza seu próprio povo, a dinâmica é a do forte contra o fraco, e a meta desse terror é, de fato, fomentar a obediência pelo medo.

As ações da Al Qaeda contra os Estados Unidos, porém, representam um tipo de terrorismo muito diferente, ou seja, o do fraco contra o forte. Pequena em número e limitada em recursos, a Al Qaeda e seus afiliados golpearam a maior potência do mundo. Quando a Inteligência contraterrorista descobre os integrantes e os recursos de grupos terroristas, em geral é surpreendente como tão poucos indivíduos são na realidade tão engajados na violência. As estimativas relativas às Brigadas Vermelhas na Itália e à Fação do Exército Vermelho na Alemanha durante os anos 70, por exemplo, revelam apenas um punhado de radicais que fazem uso de armas e bombas⁸. Até mesmo terroristas isolados podem criar muito prejuízo. Como discutiremos, os ataques terroristas pelo fraco objetivam frequentemente fortalecer o movimento tanto quanto, ou mais, se destinam a afetar o inimigo.

Os ataques terroristas pelo fraco objetivam frequentemente fortalecer o movimento tanto quanto, ou mais, se destinam a afetar o inimigo.

Um desafio, e uma recompensa, na aceitação de uma variedade de terrorismo é a busca e a identificação de uma definição única dentro dessa diversidade. Essa unidade não pode ser encontrada com base em suas causas ou metas, mas ela existe na moralidade de seus métodos, que, do ponto de vista da vítima, se posiciona fora do universo ético da guerra “apropriada”. A guerra é supostamente uma competição entre dois ou mais partidos armados, todos capazes de promover a morte e a destruição do outro. Em tal conflito, atos de violência são legítimos como recursos de autodefesa. No senso mais básico, é matar ou morrer. Contudo, o terrorismo visa àqueles

incapazes ou despreparados para defender-se. Algumas autoridades no assunto expressam essa verdade, defendem que terroristas atacam civis, não tropas militares. No entanto, isso é restritivo demais, já que os Fuzileiros Navais [dos EUA] em suas instalações militares em Beirute ou militares da Força Aérea norte-americana nas Torres Khobar também merecem ser considerados vítimas do terrorismo.

O terrorismo pode ser considerado um estágio inicial da guerra, exigindo até menos recursos e combatentes do que uma campanha de guerrilha.

Em vez de ganhar elogios pelos atos de valor em combate, ataques contra indefesos são condenados como assassinato. Aqui está a unidade do terrorismo, e essa unidade inspira a indignação moral que nos preocupa neste artigo. O emprego constante da palavra “mal” pelo governo Bush para descrever o 11 de Setembro exemplifica essa indignação; entre setembro de 2001 e março de 2002, o Presidente se referiu explicitamente ao mal 199 vezes em palestras sobre política externa⁹. Ele ressaltou diretamente: “Osama bin Laden é um homem mau. Seu coração foi tão corrompido que ele está disposto a eliminar inocentes. E lutamos e continuaremos a lutar contra o mal, e não vamos parar enquanto não o derrotarmos”¹⁰.

Transformando Terroristas Fracos em mais Fortes

Os terroristas que tanto têm perturbado o mundo desde os anos 60, tão diferentes quanto o nacionalista IRA e o islâmico Al Qaeda, promovem o terrorismo do fraco contra o forte buscando instigar a ira de suas vítimas para mobilizar mais defensores às suas causas. Eles têm sido capazes de conduzir o que Daniel Fromkin identifica como “um tipo de *jiu-jítsu*”, o “talento” que consiste em “usar os pontos fortes de um oponente contra ele mesmo”¹¹. O referido autor destaca como “a forma para multiplicar o número, recursos e

poder do terrorismo fundamenta-se em provocar a indignação do adversário para que ele use sua própria força para fazer algo que é essencialmente autodestrutivo”. Se bem-sucedidos, os terroristas transformarão seus adversários em agentes da vontade dos terroristas.

Esse *jiu-jítsu* resulta de outro fundamento do terrorismo: é um teatro político que se apresenta a vários públicos. Um problema com as várias definições do terrorismo, como as três apresentadas anteriormente, é que são escritas por e direcionada para as audiências das vítimas. Os terroristas também acenam àqueles cujo apoio já recebem ou esperam conquistar¹². Caso os terroristas recrutem os não comprometidos, eles podem elevar o conflito a um nível mais alto e intenso. O terrorismo pode ser considerado um estágio inicial da guerra, exigindo até menos recursos e combatentes do que uma campanha de guerrilha. À medida que os terroristas conseguem expandir sua luta, eles necessitam aumentar seus recursos. No caso dos terroristas com base nacional, isso pode permiti-los avançar para uma insurgência total e, no final, a uma etapa convencional triunfante, como descrita por Mao Tse-tung. Ariel Merari, chefe do Centro de Violência Política da Universidade de Tel Aviv, resume: “Pode-se dizer que todos os grupos terroristas querem ser guerrilhas quando crescerem”¹³. No caso de um terrorista com um horizonte global, mais recursos oferecem um alcance mais amplo.

O IRA, ou, mais precisamente, o IRA Provisório ou Provos, aplicou esse sangrento *jiu-jítsu* terrorista na Irlanda do Norte. Considerado o evento mais simbólico de “Os Problemas”: O Domingo Sangrento, 30 de janeiro de 1972, quando tropas britânicas dispararam contra manifestantes de direitos civis desarmados em Derry, matando treze e ferindo um número equivalente. Esse evento foi precedido por uma longa campanha de ataques promovida pelos Provos contra o Exército britânico em Derry. Entre agosto e meados de dezembro de 1971, o IRA disparou quase 2.000 tiros contra tropas britânicas, matando sete soldados¹⁴. Um de seus ex-integrantes, Sean O’Hara, explicou a calejada estratégia de provocação:

As coisas sempre foram manipuladas, sempre. Em 1971 [...] por seis semanas ou possivelmente dois meses, promovemos agitações em todas as noites, jogando coquetéis, bombas de pregos, incitamos, realmente buscamos pressionar o Exército [...] Mas sabíamos que a situação iria evoluir, certo? Se os provocássemos o suficiente, se os atacássemos o suficiente, em algum momento a reação não seria apenas contra nós e sim também contra o povo.[...] Havia uma diferença entre alguém sendo baleado em um conflito armado [entre duas forças] e um inocente ser atingido nas ruas. E sabíamos que essa situação iria acabar ocorrendo, intensificando assim o conflito. Que eles

iriam disparar contra civis, nós sabíamos disso. E agitamos e agitamos até chegarmos a essa situação.

Tínhamos que incitar a violência a um novo nível, certo? E a única maneira que podíamos fazer isso era provocando-os a causar a indignação, disparar contra civis inocentes. E isso era inevitável, porque se você está na rua enquanto distúrbios estão ocorrendo, com algumas pessoas jogando pedras e bombas, no final do dia eles vão acabar retaliando. E assim que eles acertarem alguém, você chora e protesta, 'estão disparando contra inocentes'. Que neste caso era verdade, mas a situação foi planejada¹⁵.



Sean Mack

Faixa e cruzes carregadas pelas famílias das vítimas do Domingo Sangrento durante a marcha anual comemorativa.



Um afegão é questionado por um soldado do Exército Nacional Afegão em Shoshorack, Afeganistão, durante a Operação *Watch Tower II*, 23 Mar 11. O objetivo da operação era evacuar a área para negar ao Talibã a capacidade de usá-la como área segura para planejar ataques.

Os Provos tinham poucos integrantes e para “incitar a violência a um novo nível”, O’Hara explica, “[eles] precisavam que a situação fosse inteiramente intensificada. A ação sempre foi planejada”. E os Provos tiveram êxito. Um de seus chefes testemunhou: “O Domingo Sangrento foi um ponto decisivo. Qualquer chance de uma mudança lenta, por meios constitucionais, havia desaparecido. O recrutamento no IRA disparou como resultado. Eventos daquele dia provavelmente levaram mais nacionalistas a se juntarem aos Provisórios do que qualquer outra ação dos britânicos”¹⁶. Um militante definiu: “Foi apenas no Domingo Sangrento que eu pensei[...] temos de enfrentar a violência com a violência aqui, mesmo se eu for morto nas ruas. O Domingo Sangrento foi um[...] momento decisivo para o IRA porque, depois daquele evento, eles haviam conquistado a legitimidade. Antes do Domingo Sangrento eles não tinham nada”¹⁷.

Al Qaeda, Afeganistão e Iraque

A interação dos terroristas com seus vários públicos é certamente relevante na análise do terrorismo que mais preocupa os norte-americanos hoje — o de extremistas islâmicos dirigido contra os Estados Unidos — com destaque os acontecimentos de 11 de Setembro.

Em 1996 e 1998, Osama bin Laden lançou um apelo para atacar os Estados Unidos porque eles apoiavam Israel contra os palestinos, posicionavam tropas dentro do território sagrado da Arábia Saudita e conduziam uma campanha planejada para humilhar e matar muçulmanos. Na narrativa de bin Laden, os Estados Unidos estavam engajados em uma guerra contra o Islã¹⁸. Em conformidade com essa narrativa, aceita pela comunidade muçulmana, a *Ummah*, os ataques da Al Qaeda seriam justificados, ou até imperativos morais, porque o jihad é necessário na defesa do Islã. Para angariar apoio para a Al Qaeda e suas

metas, bin Laden tinha de conquistar a simpatia dos insatisfeitos no âmbito dos muçulmanos.

Bin Laden planejou os atentados de 11 de Setembro para promover sua narrativa e angariar apoiadores para o extremismo islâmico ao provocar represálias por parte dos EUA? A invasão do Afeganistão e a mais recente invasão do Iraque constituíram um “Domingo Sangrento” norte-americano? As respostas a essas perguntas continuam a ser objeto de discussão. Na obra mais recente dedicada à guerra contra o terrorismo, o livro *The Longest War: The Enduring Conflict between America and al-Qaeda* (“A Guerra Mais Longa: O Conflito Contínuo entre os Estados Unidos e a Al Qaeda”, em tradução livre), de 2011, o autor Peter Bergen descarta qualquer possibilidade de que bin Laden tentava usar a *jiu-jítsu* terrorista contra os EUA¹⁹. Bergen insiste que bin Laden estava convencido de que os EUA estavam tão enfraquecidos que os atentados de 11 de Setembro serviriam como um “Falcão Negro em Perigo”, induzindo os norte-americanos a pararem de se intrometer nos assuntos do Oriente Médio, da mesma forma que nos retiramos da Somália.

Contudo, em *The Longest War*, Bergen apresenta poucas provas concretas, ou nenhuma, para justificar sua posição, mesmo diante de evidências importantes que demonstram o contrário. Em uma entrevista de 1996, conduzida pelo jornalista Abdule Bari Atwan em Tora Bora [no Afeganistão], bin Laden afirmou: “Queremos trazer os norte-americanos para lutar em terras muçulmanas. Se pudermos lutar em nossa própria terra, nós os derrotaremos, porque a batalha será de acordo com as nossas condições, em uma terra que eles não conhecem e nem entendem”²⁰. Ao discutir o ataque de outubro de 2000 contra o U.S.S. Cole, o *9/11 Commission Report* (“O Relatório da Comissão de 11 de Setembro”, em tradução livre) referia sobre a evidência de que bin Laden esperava e desejava uma retaliação estadunidense. O relatório concluiu: “Segundo a fonte, bin Laden queria que os Estados Unidos atacassem, e se isso não acontecesse, ele lançaria algo ainda maior”²¹. Ahmed Zaidan, um correspondente paquistanês da *Al Jazeera*, conversou com Mohammed Atef,

um tenente de bin Laden, em fevereiro de 2001, oportunidade em que ele descreveu a estratégia da Al Qaeda:

Ele estava me explicando o que iria ocorrer nos próximos cinco anos.... Existem dois ou três lugares no mundo que [são] os mais apropriados para lutar contra os norte-americanos: Afeganistão, Iraque e Somália. Nós esperamos que os Estados Unidos invadam o Afeganistão. E estamos nos preparando para isso. Queremos que eles venham para o Afeganistão”²².

Além disso, a noção de que uma forte represália norte-americana não estava em consideração, parece ser contrária aos relatórios de Bergen, que, em 2000, os Estados Unidos advertiram o Talibã sobre as severas consequências para o Afeganistão no caso de mais um ataque da Al Qaeda. Um alerta que o Talibã levou tão a sério que seu chefe, Mulá Omar, até pediu que bin Laden deixasse o Afeganistão²³. Diante desses fatos, é impossível descartar a grande possibilidade vislumbrada por bin Laden de que os Estados Unidos iriam se atolar no Afeganistão, da mesma forma que os russos. Um homem como bin Laden não podia deixar de confiar na história da jihad antirusso, 1977-88, e na intervenção do Alá.

Cabe reconhecer que ainda não se chegou a uma conclusão sobre esse assunto. Talvez os documentos encontrados no refúgio de bin Laden em Abbottabad elucidem a questão. Mesmo que Bergen esteja certo ao insistir que bin Laden avaliou erroneamente as represálias que o 11 de Setembro poderia provocar, esse fato, por si só, não invalidaria a importância do papel da indignação nos eventos que se seguiram. Embora os terroristas perspicazes levem em consideração a natureza provocativa de seus atos, são as circunstâncias e não as intenções que determinam o grau de desejo de vingança pela intervenção. E, como Clausewitz adverte, as consequências da ação violenta na guerra desafiam a exata previsão.

Em retrospecto, o compromisso estadunidense com a queda do Talibã no Afeganistão depois do 11 de Setembro parece tão inevitável quanto justificado. No entanto, a invasão do Iraque em

2003 não era inevitável nem provavelmente necessária, e com certeza foi mal concebida e planejada, pelo menos além da derrota das forças regulares de Saddam Hussein. Não é minha intenção sugerir aqui uma teoria sobre a razão pela qual o governo Bush pressionou pela guerra, mas é relevante refletir sobre o grau em que a indignação popular norte-americana facilitou a entrada na guerra. Francamente, pode-se aceitar que muitos norte-americanos apoiaram o argumento do governo para a invasão do Iraque porque queriam lançar-se contra alguém. Os Estados Unidos tinham derrubado o Talibã no Afeganistão, mas não conseguiram eliminar bin Laden. O Presidente estava em sintonia com a maioria da população quando ofereceu ao povo norte-americano uma outra forma de dar vazão à sua raiva, conforme exibida na cultura popular pós-11 de Setembro nas canções citadas anteriormente.

A alegação do Presidente de que Saddam Hussein estava vinculado aos atentados do 11 de Setembro era o que os norte-americanos queriam ouvir; uma pesquisa de opinião da *Time/CNN*, de 13 de setembro de 2001, mostrou surpreendentemente que 78% dos entrevistados suspeitavam que Saddam fora responsável, de alguma forma, pelo 11 de Setembro²⁴. Em março de 2003, o entusiasmo inicial para a guerra era forte, 72% a favor e apenas 22% contra²⁵. De fato, isso correlaciona com a crença contínua de que o ditador iraquiano era responsável pelos ataques contra o World Trade Center e o Pentágono. Uma pesquisa de opinião do *Washington Post* publicada em 6 de setembro de 2003 indicava que 69% dos entrevistados acreditavam que era “provável que, no mínimo, Hussein estivesse envolvido”²⁶. Os norte-americanos estavam determinados a vingar-se de bin Laden, e Saddam parecia ser um substituto conveniente.

Ao que se revelou, a invasão do Iraque e a ocupação armada que se seguiu favoreceram a Al Qaeda até 2006. O International Institute for Strategic Studies reportou, em 2004, que a invasão do Iraque provou ser uma grande vantagem para o recrutamento e a arrecadação de fundos para a Al Qaeda²⁷. As ações estadunidenses proporcionaram

ferramentas de recrutamento, entre elas o tratamento inaceitável de detidos [na prisão] de Abu Ghraib, um escândalo que começou a surgir no início de 2004. Os problemas em Fallujah, desde os disparos contra manifestantes civis em abril de 2003 até a primeira grande ofensiva norte-americana naquela cidade, acabou alienando a comunidade sunita. O General de Divisão Sanchez, então comandante norte-americano no Iraque, considerou a ofensiva um marco decisivo e crítico: “Dizer que a ofensiva em Fallujah enfureceu os muçulmanos sunitas do Iraque seria uma subestimação grosseira. [...] [O] triângulo sunita explodiu em violência”²⁸. Em setembro de 2004, o diplomata britânico Ivor Roberts, sem rodeios, acusou o Presidente Bush de ser “o melhor sargento de recrutamento de todos os tempos para a Al Qaeda”²⁹. O difícil combate em Fallujah, mais uma vez, em novembro de 2004, adicionou mais apoio à Al Qaeda.

A Opinião e Radicalização dos Muçulmanos

Em um sentido mais amplo, as ações norte-americanas no Afeganistão e no Iraque serviram para apoiar a narrativa da Al Qaeda de uma guerra ocidental contra o Islã. Acadêmicos de terrorismo no Oriente Médio, como Mary Habeck em seu livro *Know the Enemy* (“Conhecer o Inimigo”, em tradução livre), enfatizam os argumentos de jihadistas modernos, que podem remontar-se, no mínimo, aos textos do século XIII de Taqi ad-Din Ahmad ibn Taymiyyah³⁰. Habeck e outros defendem que os ativistas islamitas querem um retorno ao fundamentalismo islâmico, desaprovam a democracia porque ela substitui a lei divina da Sharia pelas leis profanas do homem e acreditam que o Ocidente está travando uma guerra contra o Islã.

Felizmente, a opinião muçulmana se diferencia das convicções islâmicas de uma forma importante, como demonstrada por John L. Esposito e Dalia Mogahed em seu *Who Speaks for Islam* (“Quem Fala em Nome do Islã”, em tradução livre), que se baseia em dados de extensas pesquisas de opinião conduzidas pelo Instituto Gallup a respeito da comunidade islâmica ao redor do mundo. Por

exemplo, as atitudes populares são muito mais favoráveis à democracia, aos direitos humanos e mais oportunidades para as mulheres³¹. Os eventos da Primavera Árabe reforçam esses resultados. Não obstante, os dados da pesquisa de opinião são preocupantes em relação às percepções dos muçulmanos a respeito do preconceito ocidental. Quando perguntados sobre o que mais se ressentiam do Ocidente, os entrevistados colocaram os seguintes fatores no topo de sua lista:

- promiscuidade sexual e cultural;
- corrupção ética e moral; e
- ódio contra os muçulmanos³².

Esposito e Mogahed também relatam um exemplo bem menos científico, como os comentários de um motorista de minivan da cidade do Cairo: “Os Estados Unidos odeiam o Islã; olhe o que fizeram ao Iraque”³³. A noção de uma guerra ocidental liderada pelos EUA contra o Islã ressoa entre os muçulmanos.

Em seus estudos sobre o moderno terrorismo islâmico, o conceituado acadêmico Marc Sageman também enfatiza a importância da crença de que o Ocidente está atacando o Islã. Ele define “radicalização” como o “processo de transformar indivíduos não excepcionais e simples em terroristas desejosos de empregar a violência com fins políticos”. Esse processo inclui quatro focos. Os dois primeiros representam um sentido de indignação moral em relação aos crimes contra muçulmanos ao redor do mundo e a crença que essa transgressão moral é parte de uma guerra maior contra o Islã³⁴. O terceiro recai nas crenças, com base na experiência pessoal, que inclui o que se aprende da observação, conversa diária e das notícias. Portanto, quando os Estados Unidos fornecem provas que a comunidade muçulmana interpreta como uma demonstração da existência de uma guerra contra o Islã, acabamos ajudando o processo de radicalização.

As pesquisas de opinião e as investigações apresentadas por Esposito, Mogahed e Sageman levam uma pessoa a questionar até que ponto a teologia e teoria islâmicas são centrais ao terrorismo islâmico. Parece que o que mais importa é a forte convicção de que muçulmanos têm sido tratados injustamente no mundo inteiro ou em

países específicos. Sageman conclui que agentes jihadistas no Ocidente “não eram intelectuais ou ideólogos, muito menos acadêmicos religiosos. “A questão não recai no que eles pensam, mas como eles se sentem”³⁵.

Os estudos conduzidos por Robert Pape sobre ataques suicidas contribuem ainda mais para essa conclusão. Seu trabalho indica que tais atos extremos de terror decorrem da resistência à ocupação de terras muçulmanas em vez da propagação do extremismo religioso. Pape argumenta: “Mais de 95% de todos os ataques suicidas são uma resposta à ocupação estrangeira, segundo pesquisas que conduzimos no Projeto de Segurança e Terrorismo (*Project on Security and Terrorism*) da University of Chicago, onde analisamos mais de 2.200 ataques suicidas em todo o mundo, desde 1980 até o dia atual”. Ele conclui afirmando que “as ocupações no mundo muçulmano não fazem os norte-americanos mais seguros — na realidade, são o cerne do problema”³⁶. Deve-se reconhecer que as ocupações de países muçulmanos específicos também alimentam a narrativa de uma guerra global contra o Islã.

A Necessidade de Fazer Algo e Seu Custo

Embora hoje exista uma boa razão para questionarmos a sensatez de nossa invasão do Iraque, também estamos longe da certeza de que as coisas teriam sido muito diferentes se os conselhos dos mais sábios tivessem recebido mais atenção. Este artigo formula a hipótese de que a indignação, que insiste na retaliação agressiva, demandava que fizéssemos algo, talvez qualquer coisa, para obter a sedutora satisfação de que os Estados Unidos tinham punido os terroristas por seus pecados. Nossos ataques visando o Talibã e, especialmente, o regime de Saddam Hussein, no final acabou alimentando a narrativa islâmica, fortalecendo os sentimentos de violação que serviam para radicalizar jihadistas. O medo, a reação decorrente do terrorismo para a maioria dos estudiosos, certamente foi responsável por muitas das ações nos Estados Unidos pós-11 de Setembro, como o rigor da segurança nos aeroportos e a aprovação, em 2001, da Lei Patriota dos EUA (*USA Patriot*

Act — Unificando e Fortalecendo os EUA ao Proporcionar as Ferramentas Necessárias para Interceptar e Obstruir o Terrorismo). No entanto, é a indignação que exerceu o papel mais importante no desenvolvimento das ações norte-americanas no exterior.

Uma vez engajada, a violência nascida da indignação tem um jeito de se perpetuar pela lógica da perda. Na história militar, a influência das baixas e o custo operam diferentemente com o decorrer do tempo. No início, as baixas justificam mais investimentos. Abraham Lincoln expressou isso eloquentemente no Discurso de Gettysburg: “Cumpre-nos a nós os presentes, dedicarmo-nos à importante tarefa que temos pela frente — que estes honrados mortos nos inspirem maior devoção à causa pela qual deram a última medida transbordante de devoção — que todos nós aqui solenemente presentes admitamos que esses homens não morreram em vão.” Com menos eloquência, mas com equivalente sinceridade, o Presidente George W. Bush dirigiu-se a veteranos em Salt Lake City, em 2004, com respeito à guerra em progresso no Iraque: “Devemos-lhes algo. Terminaremos a tarefa pela qual sacrificaram suas vidas”³⁷. Apenas o tempo e a percepção de que perdas adicionais somente acrescentarão mais vidas ao custo, em vez de proporcionar significado, farão o atrito desgastar a vontade de lutar. A indignação e a raiva diminuem, o medo e a exaustão ocupam seus lugares.

Este artigo não busca criticar o passado, mas serve de tentativa de se tirar dele uma orientação para o futuro. Como discutido aqui, o terrorismo

engloba várias categorias de violência e intimidação, não simplesmente os ataques islâmicos radicais que nos preocupam tanto agora. As várias faces do terrorismo incluem ações pelo forte dirigidas contra o fraco e pelo fraco contra o forte, e este contraste de dinâmicas pode gerar concepções errôneas relacionadas com os objetivos dos terroristas de instigar medo e incitar a indignação. Aqueles que querem derrotar o terrorismo, mas estão confusos sobre suas dinâmicas e objetivos, correm o risco de despejar gasolina em vez de água nas centelhas ameaçadoras. Tais precauções importam muito, porque o terrorismo se constitui na forma de guerra com o limiar mais baixo e mais facilmente atravessado; portanto, é o gênio maléfico que não voltará rapidamente à lâmpada quando é tão frequentemente convocado para servir a tal grande variedade de causas. Dentro dessa variedade, quando terroristas, que são fracos em número e em recursos, querem aumentar seu alcance ou expandir sua luta, eles certamente engajarão em atos de terrorismo calculados para provocar a retaliação autodestrutiva do forte. O terrorista experiente reconhece que a indignação de suas vítimas lhe oferece a alavanca necessária para desequilibrar seus inimigos. Esse alerta deve ser levado a sério pelas Forças Armadas, mas também precisa ser ouvido pelos estrategistas e sociedades, tão desejosos de retaliar que acabam sendo persuadidos e dominados pelo próprio instinto, ao invés de ações calculadas. Ao combater o *jiu-jitsu* terrorista, a agilidade e a inteligência importam muito mais que os músculos.**MR**

REFERÊNCIAS

1. HOFFMAN, Bruce. *Inside Terrorism*, edição revisada e atualizada (New York: Columbia University Press, 2006), p. 40.

2. POLAND, James M. *Understanding Terrorism: Groups, Strategies, and Responses* (Englewood Cliffs, NJ: 1988), p. 11.

3. U.S. Joint Chiefs of Staff, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Publication 1-02 (Washington, DC: U.S. Joint Chiefs of Staff, 8 Nov. 2010) (Como emendado até 15 fev. 2012), p. 332.

4. Consulte obras sobre a teoria de gerenciamento de terror, em particular PYSZCZYNSKI, Tom; SOLOMAN, Sheldon; e GREENBERG, Jeff. *In the Wake of 9/11: The Psychology of Terror* (Washington, DC: American Psychological Association (APA), 2003).

5. No meu livro *Battle: A History of Combat and Culture*, a edição

revisada e atualizada (Boulder, CO: Westview Press, 2004), p. 328, eu apresento uma tabela dessas várias formas do terrorismo. Isso foi revisado muito ao longo do tempo.

6. MERARI, Ariel. “Terrorism as a Strategy of Insurgency,” em *The History of Terrorism from Antiquity to al Qaeda*, ed. Gérard Chaliand e Arnaud Blin, trad. Edward Schneider, Kathryn Pulver e Jesse Browner (Berkeley: University of California Press, 2007), p. 16.

7. Robespierre em LAW, Randall D. *Terrorism: A History* (Cambridge, UK: Polity Press, 2009), p. 63.

8. MOSS, David. *The Politics of Left-Wing Violence in Italy, 1969-85* (New York: St. Martin's Press, 1989); AUST, Stefan e BELL, Anthea. *Baader-Meinhof: The Inside Story of the RAF*, trad. Anthea Bell (London: The Bodley

Head / Random House, 2008).

9. BLACK, Amy E. "With God on Our Side: Religion in George W. Bush's Foreign Policy Speeches", documento apresentado na reunião anual da American Political Science Association; Chicago, Illinois, 2-5 set. 2004, p. 11.

10. A declaração de George W. de 2 de novembro de 2001, citada em BLACK, "With God on Our Side," p. 11.

11. FROMKIN, Daniel. "The Strategy of Terrorism", *Foreign Affairs* 53, no. 4 (July 1975): p. 688.

12. KYDD, Andrew H.; WALTER, Barbara F. "The Strategies of Terrorism", *International Security* 31, no. 1 (Summer 2006): p. 49-79, oferece uma análise muito útil dos fins de ataques terroristas em relação aos públicos diferentes.

13. MERARI, "Terrorism as a Strategy of Insurgency", p. 45.

14. TAYLOR, Peter. *Brits: The War against the IRA* (London: Bloomsbury Publishing PLC, 2001), p. 84.

15. Sean O'Hara citado em ALONSO, Rogelio. *The IRA and Armed Struggle* (London: Routledge, 2007), p. 76.

16. ENGLISH, Richard. *Armed Struggle: The History of the IRA* (Oxford: Oxford University Press, 2003), p. 151.

17. FOSTER, Roy. "This Bloody Sunday verdict is a milestone in Northern Ireland's path to peace", citado em MCDONALD, Henry; BOWCOTT, Owen; e MULHOLLAND, Hélène. "Bloody Sunday: Soldiers may face prosecution over 'unjustifiable' killings", *The Guardian*, 15 Jun. 2010. Ênfase é minha.

18. LADEN, Osama Bin. "Text of Fatwah Urging Jihad Against Americans", *World Islamic Front Statement*, 23 Feb. 1998. Consulte também sua "Declaration of War against the Americans Occupying the Land of the Two Holy Places", 28 Aug. 1996. Os dois estão disponíveis em: <http://www.mideastweb.org/osamabinladen1.htm>.

19. BERGEN, Peter L. *The Longest War: The Enduring Conflict between America and al-Qaeda* (New York: Free Press, 2011), p. 59.

20. ATWAN, Abdul Bari. *The Secret History of al-Qaeda*, rev. ed. (Berkeley: University of California Press, 2008), p. 179.

21. National Commission on Terrorist Attacks, *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States* (New York: W. W. Norton, 2004), p. 191.

22. Ahmed Zaidan, correspondente Paquistanês para a Al Jazeera, no documentário de William Cran, "Jihad: The Men and Ideas Behind

al Qaeda", *PBS Documentary*, Abr 2007. Também consulte a declaração de Abdul Bari Atwan no artigo de JONES, Tony. "Bin Laden Wanted US to Invade Iraq, Author Says", disponível no site da Australian Broadcasting Corporation site: <http://www.abc.net.au/news/stories/2007/08/24/2013753.htm>, 24 Aug. 2007.

23. BERGEN, *The Longest War*, p. 6-8, p. 41.

24. MILBANK, Dana; DEANE, Claudia. "Hussein Link to 9/11 Lingers in Many Minds", *Washington Post*, 6 Sep. 2011.

25. Pew Reserch Center for the People & the Press, *Public Attitudes Toward the War in Iraq: 2003-2008*, 19 Mar. 2008. Disponível em: <http://pewresearch.org/pubs/770/iraq-war-five-year-anniversary>.

26. MILBANK e DEANE, "Hussein Link to 9/11".

27. International Institute for Strategic Studies (IISS), *Strategic Survey, 2003/4: An Evaluation and Forecast of World Affairs* (London: IISS, 2005), citado em KYDD e WALTER, "The Strategies of Terrorism", p. 63.

28. Lieutenant General Richardo Sanchez em BERGEN, *The Longest War*, p. 165.

29. ARIE, Sophie. "Al-Qaida Would Back Bush, Says U.K. Envoy". *The Guardian*, 20 Sep. 2004.

30. HABECK, Mary. *Knowing the Enemy: Jihadist Ideology and the War on Terror* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006); BENJAMIN, Daniel; SIMON, Steven. *The Age of Sacred Terror: Radical Islam's War Against America* (New York: Random House, 2002).

31. ESPOSITO, John L.; MOGAHED, Dalia. *Who Speaks for Islam?: What a Billion Muslims Really Think* (New York: Gallup Press, 2007), p. 80.

32. *Ibid.*, p. 88.

33. *Ibid.*, p. 125.

34. SAGEMAN, Marc. *Leaderless Jihad: Terror Networks in the Twenty-First Century* (Philadelphia: University of California Press, 2008), p. viii.

35. *Ibid.*, p. 157.

36. PAPE, Robert. "It's the Occupation, Stupid!" *Foreign Policy web-site*, 18 Oct. 2010. Disponível em: http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/10/18/it_s_the_occupation_stupid?hidecomments=yes; PAPE, Robert A.; FELDMAN, James K. *Cutting the Fuse: The Explosion of Global Suicide Terrorism & How to Stop It* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 2010).

37. George W. Bush, citado em DOWD, Maureen. "My Private Idaho," *The New York Times*, 24 Aug. 2005.

O *Swarming* Social: Efeitos Assimétricos sobre o Discurso Público em Futuros Conflitos

Major David Faggard, Força Aérea dos EUA

TUÍTES DURANTE A Primavera Árabe? Isso é tão 2010. Uma futura tática na guerra de informação baseada na cibernética se apoia em soldados-cibercidadãos (*e-citizen soldiers*) portadores de mídias móveis, que empregarão táticas de *swarming* social (“enxameamento da população” ou “afluência popular”) para sobrecarregar um sistema, decisor ou nó crítico¹.

Essas redes móveis são vitais para iniciar e manter uma insurgência baseada na cibernética, extraindo força física e moral de indivíduos “superempoderados (ou superpoderosos)” e, ao mesmo tempo, utilizando redes de indivíduos “superconectados” para disseminar informações, movimentar-se sem detecção e angariar apoio, sempre um passo à frente das autoridades. É possível que esse *swarm* (“enxame”) passe do mundo virtual para o real, onde pode ocorrer a violência.

O Que é *Swarming*?

Para entender a natureza do *swarming* social baseado na comunicação, é preciso compreender o conceito de “*battleswarm*” (“combate em enxame”), introduzido por John Arquilla and David Ronfeldt, da RAND Corporation, em 2000². Em seu trabalho, intitulado *Swarming and the Future of Conflict* (“O *Swarming* e o Futuro do Conflito”, em tradução livre), os autores analisaram conflitos históricos, enfocando Forças individuais menores, que derrotaram Forças maiores e mais equipadas ao sobrecarregarem o sistema e os decisores. Utilizando táticas de

swarming, desenvolvidas com base nas antigas abordagens de combate desorganizado corpo a corpo, emassamento e manobra, “as revoluções sociais ajudariam, nas próximas décadas, a ocasionar o colapso de impérios” segundo o estudo da RAND³. O *swarming* como tática militar “implica um ataque convergente por muitas Unidades”⁴. O relatório da RAND propôs que o *swarming* deve poder ser empregado a partir de várias direções (algo que a hiperconectividade da internet e dos dispositivos digitais claramente permitem) e exercer operações sensoriais no alvo selecionado⁵.

Imagine uma multidão de atores hiperconectados (Howard Rheingold denominou-a de “*smart mob*”, ou “multidão/mobilização inteligente”), que estejam sempre um passo à frente das autoridades, por empregarem dispositivos em tempo real, dotados de GPS. Com esses dispositivos, ela poderia enviar atualizações por rajadas de dados para o *swarm*, ou “enxame”⁶. Os únicos obstáculos às comunicações entre integrantes seriam os segundos necessários para os servidores se atualizarem. Nessas condições, o ciclo de notícias de 24 horas seria eliminado. Como vimos durante a eleição presidencial no Irã, em 2009, essa multidão inteligente gerou combate desorganizado corpo a corpo, dispunha de massa e, mediante tecnologias de dados prontas para uso e amplamente disponíveis, conseguiu manobrar onde as Forças do governo não seriam capazes⁷.

O *swarming* social é mais do que utilizar a internet ou as mídias sociais. Requer o envolvimento em rede do aspecto de informações do comando

O Major David Faggard é oficial de Comunicação Social da Força Aérea dos EUA, tendo atuado, mais recentemente, junto à 82ª Divisão Aeroterrestre no

Afeganistão. É, atualmente, Diretor de Comunicação Social da Força Aérea dos EUA, Comando Central.



Foto AP/Andoni Lubaki

Homem grita após míssil atingir uma casa em Aleppo, na Síria, 03 Jan 13. O combate faz parte da escalada de violência na guerra civil da Síria, que, segundo estimativa da Organização das Nações Unidas, já matou mais de 60 mil pessoas depois que a rebelião contra o Presidente Bashar Assad teve início em Mar 11.

e controle moderno. Essas redes complexas são ideais quando plenamente conectadas e planas, com oportunidade para a “comunicação horizontal” direta entre integrantes⁸.

Modelo de *Swarming*. Segundo a definição utilizada neste artigo, o *swarming* social emprega todo o poder computacional da tecnologia móvel, com atualizações da rede em tempo real, para organizar forças de cibercidadãos estrategicamente, com o intuito de sobrepujar uma força adversária *on-line* e, assim, alcançar objetivos políticos.

O objetivo geral desse *swarming* social baseado na informação não seria a destruição cinética de um sistema ou nó, e sim a ruptura de sua capacidade de decisão⁹. As implicações desse aspecto da guerra cibernética ou centrada em redes na capacidade de um decisor para manter a ordem são de extrema importância em operações humanitárias ou no âmbito nacional. Contudo, atores

terroristas/criminosos (*dark actors*) nacionais ou transnacionais poderiam empregar o *swarming* social para fins puramente cinéticos, como foi o caso dos ataques em Mumbai, em 2011¹⁰. Além disso, o *swarming* social pode ser utilizado por insurgentes de um Estado “conectado” em operações da “fase quatro” (estabilização).

A partir de fatos recentes, baseados na comunicação; no Modelo de Desenvolvimento de Público “MAO” (motivação, capacidade, oportunidade) aprimorado por Mia Stokmans; e em minhas observações pessoais sobre a comunicação voltada à defesa de causas, foi possível extrair um modelo de trabalho para o *swarming* social baseado na comunicação (figura 1).

Além disso, a inclusão do “Esquema de Seis Estágios para a Mudança Política”, de Muzammil M. Hussain e Philip N. Howard, oferece uma análise aprofundada da Primavera Árabe (março

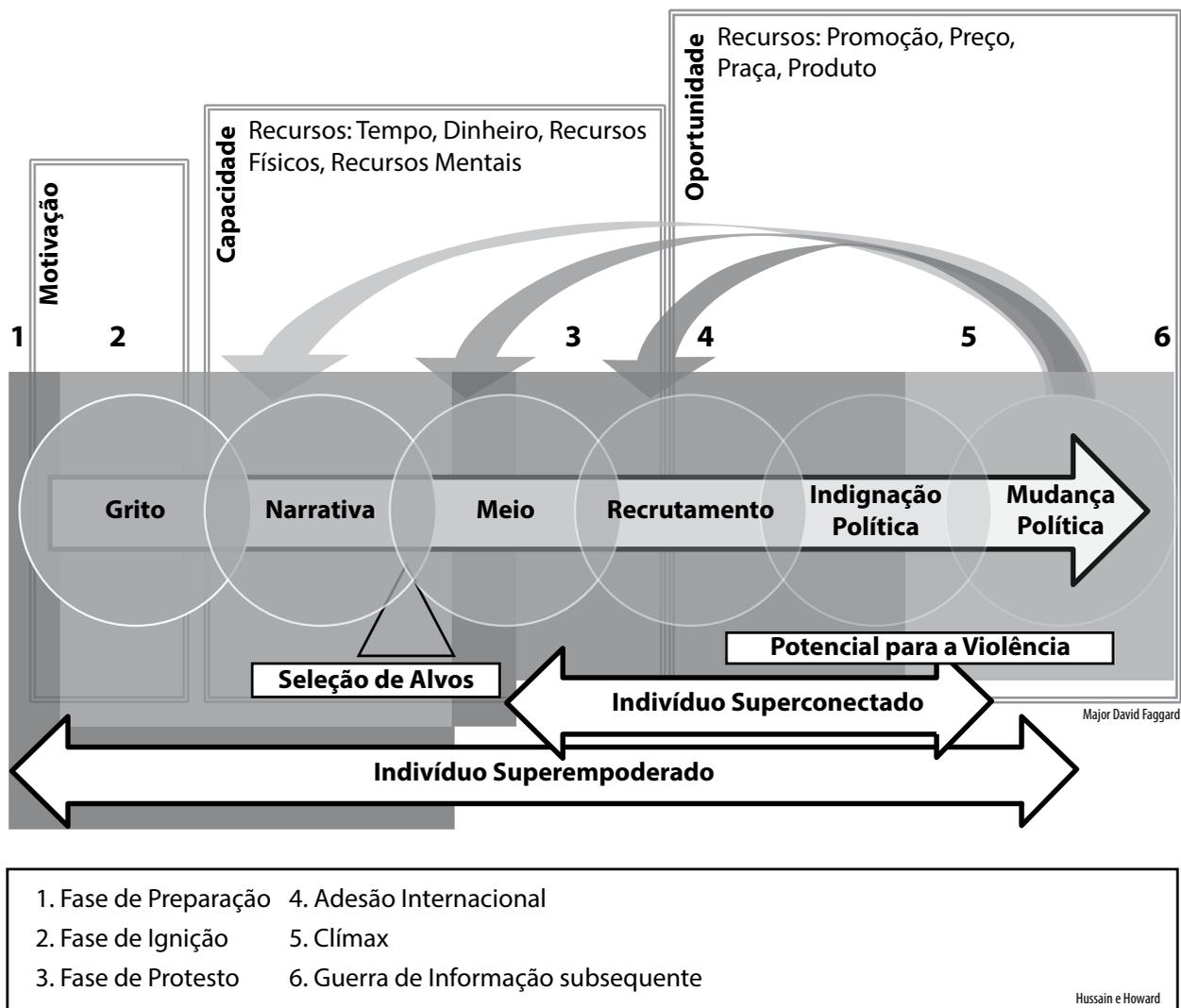


Figura 1 – *Swarming* social baseado na comunicação

de 2012), que valida o modelo de trabalho do *swarming* social baseado na comunicação¹¹. Forneço uma representação gráfica deste último, após explicar os modelos de Stokmans e de Hussain e Howard.

Interpreto, a seguir, o modelo de Stokmans, acrescentando minha experiência pessoal, baseada em anos de campanhas de comunicação social voltadas à defesa de causas. O modelo aprimorado de desenvolvimento de público de Stokmans, MAO (motivação, capacidade e oportunidade), serve como ponto de partida para um modelo dinâmico de *swarming* social baseado na comunicação¹².

Motivação. A motivação é o ponto em que termina o modelo de Stokmans e começa o

modelo de *swarming* social baseado na comunicação. O modelo de Stokmans explica que a motivação para participar de um evento é, em grande parte, cultural, baseada na vontade e em experiências prévias, e não em uma necessidade imposta por risco de vida¹³. Sentir-se compelido a derrubar um regime opressor representa um investimento significativo, uma reação natural à opressão, brutalidade ou outra impressão de injustiça¹⁴. Em outras palavras, esse evento catalisador, que a autora chama de “grito” (*scream*), é uma força dentro do indivíduo que literalmente o “motiva” a realizar algum tipo de ação que ele não tomaria em circunstâncias normais.

Capacidade. A capacidade descrita por Stokmans se concentra nos recursos “tempo”, “dinheiro” e “capacidade física e mental”¹⁵. O tempo é relativo *on-line*; é imprescindível ser mais rápido, enquanto os recursos monetários são mínimos. Na etapa de “capacidade” do modelo de *swarming* social baseado na comunicação, cabe enumerar outros fatores necessários para dar início à mobilização de um “exame” *on-line*: a narrativa e o meio, assim como a seleção de alvos, todos os quais se encaixam na descrição de recursos de Stokmans.

Narrativa. A narrativa guia a ação. Permite que um público se relacione com o assunto de modo racional¹⁶. Diz respeito tanto ao receptor quanto à mensagem. As narrativas explicam o caráter da sociedade, as “crenças, atitudes, valores e ações”, e permitem que o receptor se conecte com o emissor por meio de histórias¹⁷. Além disso, a cultura, o *status* socioeconômico e as crenças pessoais criam pontos de referência do público para a narrativa. A narrativa pode gerar ou destruir o apoio de terceiros a uma causa¹⁸. Os comunicadores do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA) criam narrativas centradas em reputação todos os dias no mundo, segundo pesquisas de opinião do Instituto Gallup, que indicam que as Forças Armadas dos EUA contam com o maior índice de confiança entre os norte-americanos¹⁹. As iniciativas de Comunicação Social do Departamento de Defesa moldam essas narrativas para a população do país. Além disso, as narrativas dão forma ao poder baseado em redes²⁰. Contudo, dependendo do prisma do receptor e de sua interpretação da narrativa, efeitos poderosos podem ser gerados.

Meio. O meio para o *swarming* social baseado na comunicação pode ser a rede virtual regional, nacional ou tribal, baseada na rede de informações conectada mundialmente e sua capacidade para empregar mídias móveis. A seleção de alvos pode ocorrer antes ou depois da formulação da narrativa. Contudo, se o alvo for selecionado antes, a narrativa talvez precise ser retrabalhada ao longo do processo; caso contrário, o estado final virtual pode não ser alcançado. A narrativa é, então,

transferida via um indivíduo superconectado através do meio *on-line* para a massa de seguidores.

Recrutar, incitar, transformar. Os adeptos são recrutados para o movimento por meio, normalmente, do grupo já estabelecido de seguidores virtuais de um indivíduo superconectado que estimula alguma forma de indignação política, a qual consiste na causa a ser defendida. Nesse ponto, há o potencial para violência, combate desorganizado corpo a corpo ou manobra. Finalmente, após a indignação, há a possibilidade de mudança política. Caso ela não ocorra, um indivíduo superempoderado pode aprimorar a narrativa ou um indivíduo superconectado pode ampliar a base de seguidores, escolher outro meio ou continuar a conduzir ataques “de pulso” contra o aparato de comunicações do governo, buscando gerar confusão²¹.

Após a indignação, há a possibilidade de mudança política.

Oportunidade. A oportunidade descrita por Stokmans segue a ideia de “promoção, produto, praça (ou ponto de venda) e preço (os “4 Ps” do marketing, fórmula dos anos 60 que ainda se aplica à comunicação *on-line* de hoje em dia)²². Um folheto recente sobre essa técnica virtual afirma: “Onde a voz de uma pessoa pode, rapidamente, tornar-se a voz de cem ou de um milhão”²³. A “promoção”, no caso do *swarming* social, corresponde ao recrutamento baseado em uma narrativa. O “produto” é a “compra” de uma continuação das práticas corruptas do atual governo ou de uma tentativa de se unir a outros atores com a mesma opinião, com o intuito de implantar uma nova administração. A “praça” (todo lugar, no caso do *swarming* social) primeiro se estabelece mundialmente *on-line*. É o último “P”, o “preço”, que provavelmente mais pesa para os potenciais recrutas de um *swarming*. O “preço” dessa iniciativa pode ser uma mudança de vida, a morte ou o encarceramento.

Stokmans acrescenta que, no que diz respeito à oportunidade, os atores podem não estar

dispostos a agir caso existam barreiras ambientais significativas²⁴. Em um *swarming* social, esse é um momento de decisão, no qual os atores talvez cheguem à conclusão de que seria arriscado demais se rebelarem e, então, mantenham o *status quo*, ou o oposto: que seria perigoso demais não se rebelarem e, assim, sofram mais eventos potencialmente perturbadores. Também é nesse ponto que existe a possibilidade de que a violência cinética se inicie.

O Superempoderamento e a Superconectividade

Em sua obra *Longitudes and Attitudes* (“Longitudes e Atitudes”, em tradução livre), sobre os efeitos da globalização, Thomas Friedman descreveu indivíduos superempoderados como sendo aqueles que podiam “agir de maneira bem mais direta e poderosa no cenário mundial”²⁵. Friedman explicou como Osama bin Laden e os efeitos que ele podia gerar, por meio dos resultados da globalização, criariam problemas com os quais os países teriam de lidar no futuro²⁶. O evento catalisador da motivação é um fato traumático sofrido por uma vítima, que pode levar um indivíduo superempoderado a oferecer orientação espiritual, militar ou ideológica às massas. Esse acontecimento ajuda a moldar a narrativa²⁷. Na área de relações públicas, esse indivíduo superempoderado pode ser visto como o “influenciador”, ou a pessoa que pode formular a narrativa em uma situação de defesa de causa por terceiros.

Contudo, os “megainfluenciadores” *on-line* podem ser denominados indivíduos superconectados. São os atores que, em virtude de sua posição, *status* de celebridade ou riqueza, estão conectados a dezenas de milhares de outros indivíduos, podendo ampliar e recrutar a rede para propagar a narrativa. Com frequência, seus seguidores retransmitem as informações às suas redes, aumentando os efeitos da disseminação viral. O alcance do indivíduo superconectado é potencialmente ilimitado *on-line*, especialmente quando os dados repassados são valiosos (tendo, potencialmente, uma importância de vida ou morte) para o *swarm*, ou “enxame”²⁸.

As ameaças potenciais de um indivíduo superconectado aos interesses norte-americanos em focos de conflito remotos ficam evidentes em situações



Uh oh, now I'm the guy who liveblogged the Osama raid without knowing it.

1 hour ago via TweetDeck

Figura 2 – “Opa, agora eu sou o cara que postou ao vivo sobre a incursão no complexo de Osama sem saber.”

como a do jornalista cidadão paquistanês Sohaib Athar, que “tuitou” pelo @ReallyVirtual (figura 2), transmitindo detalhes em tempo real, sem se dar conta de que se tratava da missão secreta dos EUA para capturar ou eliminar Osama bin Laden²⁹. Seus relatos quase instantâneos não são atípicos no ambiente operacional de hoje. Qualquer pessoa, em qualquer lugar, pode informar uma comunidade global sobre qualquer assunto em uma questão de segundos, por mais sigiloso ou compartimentado que ele seja. Ainda que não tenha havido um *swarming* social físico no caso de Athar, pode-se imaginar a crise internacional que poderia ter ocorrido caso uma multidão inteligente, composta por grupos de uma dúzia de seguidores de cada um de seus assinantes (750 na época), houvesse aparecido nas dependências de Bin Laden em Abbottabad e enfrentado os norte-americanos. Depois de tuitar ao vivo sobre a missão, Athar, usuário paquistanês do *Twitter*, atraiu um dos maiores grupos de seguidores em seu país, alcançando mais de 70 mil pessoas³⁰. Embora Athar estivesse mais próximo, de modo



So I'm told by a reputable person they have killed Osama Bin Laden. Hot damn.

6 hours ago via Twitter for BlackBerry® ☆ Favorite 1 Retweet 4 Reply

Figura 3 – “Soube por uma fonte confiável que eles eliminaram Osama Bin Laden. Incrível!”

que sua rede pudesse afetar diretamente a operação, o verdadeiro indivíduo superconectado no exemplo de Osama bin Laden foi Keith Urbahn (figura 3).

Urbahn é um ex-assessor do antigo Secretário de Defesa Donald Rumsfeld³¹. Ele divulgou na internet que os EUA talvez houvessem eliminado Osama bin Laden³². Quando Athar tuitou, parte do mundo reparou; quando Urbahn tuitou, muitos integrantes da mídia tradicional, assim como usuários importantes das mídias sociais no governo e na sociedade, notaram e propagaram sua mensagem. Com base na figura 4, é fácil ver

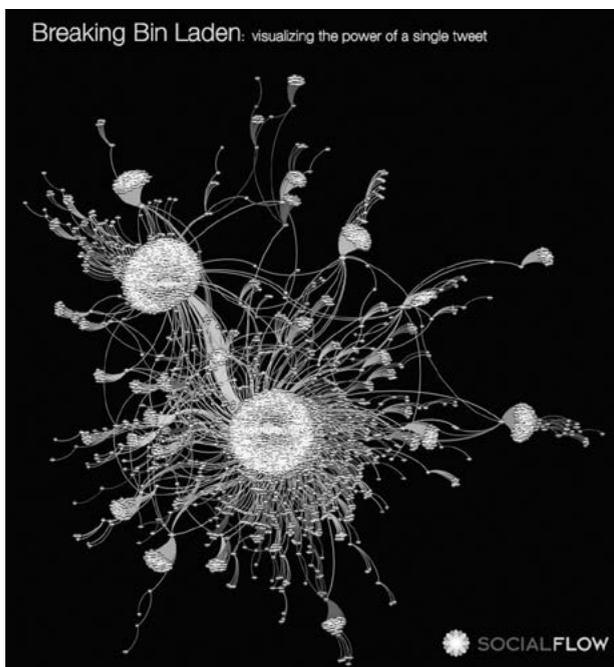


Figura 4

Cada nó representa um usuário do *Twitter* que mencionou @KeithUrbahn dentro de um período de 1 hora e 15 minutos depois de seu infame tuíte (ilustração extraída de: <<http://blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closer-look>>).

quais nós da rede oferecem o maior alcance com a menor informação³³.

David Singh Grewal oferece uma definição adequada para uma rede que utiliza um modelo de *swarming* social baseado na comunicação: “grupo interconectado de atores ligados uns aos outros de forma que os torna aptos à cooperação benéfica”. O poder da rede, sustenta Grewal, resulta da coordenação social e de novos padrões

mundiais, gerados por uma revolução em avanços tecnológicos mediante a eliminação da distância e o alcance do conceito de globalização³⁴.

Swarming hiperconectado. O *swarm* social funciona em uma rede “todos os canais”. Ou seja, é capaz de estar hiperconectado com todos os integrantes, e não há nem superiores nem seguidores; todos atuam de modo independente e coletivo para apoiá-lo³⁵. O *swarming* social é tanto nodal quanto sem nós³⁶.

Meu modelo de *swarming* social baseado na comunicação também se apoia no “Esquema de Seis Estágios para a Mudança Política”, de Hussain e Howard. Contudo, há algumas diferenças, baseadas em minha experiência na área de marketing e relações públicas e nos aspectos de comunicação do modelo³⁷. Ele inclui os estágios propostos por Hussain e Howard, com os números de um a seis representando sua contribuição. A primeira etapa consiste na “fase de preparação”, que, segundo eles, inclui o recrutamento e a criação da narrativa, assim como a identificação do meio. Essa é a fase em que a base de seguidores pode começar a buscar por uma narrativa. A “fase de ignição” se segue a um evento catalisador. Em seguida, vem a “fase de protesto”, que organiza redes *off-line*, para gerar quantidades maiores *on-line* e pessoalmente. Uma “fase de adesão internacional” ocorre em seguida, a qual, por meio das mídias virtuais, possibilita que a comunidade global se conscientize. Na sequência, há a “fase do clímax”, em que atores dos dois lados da questão, no mundo real, podem entrar em choque. Por último, ocorre uma fase de “guerra de informação subsequente”, quando os diferentes atores se chocam nas esferas social, cultural e política *on-line* e pessoalmente, competindo para definir a nova composição do movimento, do governo ou da nação.

O modelo de *swarming* social baseado na comunicação apresentado na figura 1 poderá ser mais bem compreendido com base nos exemplos oferecidos pelos fatos ocorridos no Irã, em 2009; no Haiti, em 2010; e na Tunísia, em 2010; seguidos de uma previsão para o Paquistão.

Irã. Os resultados da eleição presidencial no Irã, realizada em junho de 2009, pareceram ter

sido manipulados quando o Presidente Mahmoud Ahmadinejad derrotou Mir-Hossein Mousavi, provocando manifestações em todo o país, as quais passaram, de modo geral, despercebidas pela grande mídia dos EUA inicialmente³⁸. Segundo Alex Burns e Ben Eltham, “cidadãos ativistas” foram às ruas, no Irã, graças, em grande parte, ao acesso proporcionado ao povo iraniano pelo *Twitter*³⁹. Mais tarde, o alcance e influência global da internet levaram a mídia tradicional e blogueiros renomados a cobrirem os protestos. Usuários regionais chegaram a modificar suas configurações pessoais da internet, como o “carimbo de data/hora”, de modo que ele refletisse o horário em Teerã. Muitos usuários *on-line* também mudaram a foto do perfil, passando a exibir uma tonalidade esverdeada para combinar com a narrativa de uma revolução “verde”⁴⁰.

A iniciativa de mídia social “Help Iran Election” (“Ajude a Eleição no Irã”, em tradução livre) mobilizou 160 mil cidadãos ativistas para apoiarem a revolução iraniana *on-line*, a partir de outros países⁴¹. Esse *swarm* social liderado pacificamente foi auxiliado e fortalecido ainda mais por *hackers*, que atacaram as redes cibernéticas do governo iraniano⁴².

Cabe perguntar por que ele não derrubou o regime repressor iraniano. Segundo Burns e Eltham, a razão disso foi, provavelmente, o fato de que o povo iraniano não estava disposto a enfrentar a violência brutal cometida pelas Forças militares Basij nas ruas, que visavam os ativistas cibernéticos⁴³. Essas Forças foram, provavelmente, os “fatores ambientais” identificados por Stokmans como obstáculos à “oportunidade”.

Haiti. Em 2010, a equipe de mídias sociais da Força Aérea dos EUA teve de lidar diretamente com um *swarm* social baseado na comunicação enquanto integrantes da Força apoiavam as ações humanitárias no Haiti, depois do terremoto devastador naquele país. A infraestrutura haitiana, incluindo os principais portos e o aeroporto, foi destruída pelo terremoto⁴⁴. No terreno, os integrantes de uma pequena equipe de operações especiais da Força Aérea tiveram de atuar como controladores de tráfego aéreo. Como o terremoto

causou graves danos à capacidade aeroportuária, a equipe autorizava o pouso na pista superlotada com base na carga e na prioridade de cada aeronave⁴⁵.

Um avião da organização Médicos Sem Fronteiras ficou sobrevoando em círculos porque não havia mais espaço na linha de voo. A organização recorreu, então, ao mundo virtual e ao *Twitter*. Ao ficar ciente do problema, a jornalista norte-americana Ann Curry, usuária superconectada, disseminou, pelo *Twitter*, a mensagem de que a Força Aérea devia deixar a aeronave aterrissar. Criou o que acabou se tornando o “tuíte mais poderoso” de 2010⁴⁶.

A internet explodiu em um questão de minutos, e o *swarm* realizou um “ataque de pulso”, enviando mensagens diretas, perguntas e acusações, que inundaram os *sites* da Força Aérea dos EUA, salas de bate-papo, fóruns e *blogs* e levaram, por fim, a uma ampla cobertura pela grande mídia. A equipe de mídias sociais da Força Aérea respondeu à comoção quase imediatamente, mas o *swarm* social foi mobilizado e começou a apelar aos decisores do Departamento de Defesa, exigindo que tomassem uma ação. Pouco tempo depois, o avião dos Médicos Sem Fronteiras foi autorizado a aterrissar⁴⁷. Embora o sucesso na aterrissagem não estivesse diretamente ligado à atenção que o assunto atraiu *on-line*, ela foi suficiente para que os integrantes do alto-comando no Pentágono ficassem cientes do fato, muitos dos quais respondem e interagem pessoalmente com seguidores no *Twitter*⁴⁸.

Primavera Árabe. O exemplo da Primavera Árabe diz respeito a Mohammed Bouazizi, tunisiano que se tornou um indivíduo superempoderado ao autoimolar-se em dezembro de 2010, para protestar contra o aumento de preço das mercadorias e a brutalidade e corrupção da polícia local⁴⁹. A autoimolação de Bouazizi, registrada em vídeo e utilizada em diversos veículos das mídias tradicional e *on-line*, imediatamente transformou-o em um indivíduo superempoderado ao proporcionar à região uma narrativa para a Primavera Árabe⁵⁰. Evidentemente, não foram as mídias digitais e sociais que fizeram com que o povo tunisiano derrubasse seu governo; contudo, o



Foto AP/Khalil Hamra

Mahmoud Salem, à direita, conversa com membros do público antes de suspender sua candidatura ao parlamento durante distúrbio em Heliópolis, subúrbio do Cairo, Egito, 16 Nov 11. Salem, um dos blogueiros ativistas mais conhecidos do Egito, suspendeu sua campanha para se unir aos manifestantes em Tahrir. Integrou um núcleo de ativistas virtuais, que utilizaram as mídias sociais para disseminar notícias sobre os abusos da polícia e a corrupção sob Mubarak.

suicídio de Bouazizi e seu enterro foram filmados com um telefone móvel e, mais tarde, divulgados pela imprensa tradicional e *on-line*, criando uma narrativa para o movimento com a qual muitos na região podiam se identificar⁵¹. Com a disseminação viral do vídeo de Bouazizi, é impossível identificar quem o criou e distribuiu inicialmente, mas a narrativa foi gerada e explorada por meio da comunicação horizontal, o que fez com que fosse mais fácil para que um *swarm* social se unisse na defesa de uma causa.

Paquistão. Ameaças potenciais aos interesses do governo dos EUA por meio do *swarming* social poderiam se concretizar nas Áreas Tribais sob Administração Federal (*Federally Administered Tribal Areas — FATA*), no Paquistão, onde a falta de uma narrativa norte-americana assombra um país que luta para estabelecer sua soberania e poder regional à luz da recente missão dos EUA contra Bin Laden, dos supostos ataques de veículos aéreos

não tripulados e do terrorismo transnacional. Quando se analisa o modelo “MAO” ampliado no contexto das atuais tensões no Paquistão e dos comentários feitos recentemente por Ayman Al-Zawahiri, atual líder da Al Qaeda, convocando uma revolução nacional, é preciso perguntar: “O que virá em seguida para aquela nação^{52?}”

Na região das FATA, a narrativa norte-americana está praticamente morta. Essa é uma área relevante para os interesses estratégicos norte-americanos⁵³. Contudo, apenas 12% dos paquistaneses veem os EUA de modo favorável⁵⁴. Além disso, outros países na região acreditam que os EUA constituem uma ameaça militar, segundo pesquisa do instituto Pew⁵⁵. As ações de propaganda da nação anfitriã e de atores não estatais provavelmente enquadram essa narrativa. O enquadramento permite que os usuários “entendam uma experiência⁵⁶”. Os paquistaneses criam narrativas antiamericanas em suas casas, nos locais de culto e até no governo⁵⁷.

Além disso, os norte-americanos corresponderam a essas narrativas ao invadirem o Afeganistão em 2001⁵⁸. Anos de um enquadramento negativo dos EUA provavelmente levaram a uma imagem desfavorável do país na região⁵⁹. A inexistência de uma narrativa norte-americana ao longo da fronteira entre o Afeganistão e o Paquistão contribuiu para o surgimento de narrativas antiamericanas nos âmbitos regional, tribal e familiar, tornando a dinâmica favorável ao recrutamento para o terrorismo⁶⁰. Pelo prisma paquistanês, de seu país estar sob ataque, supostamente por VANT, quase 70% dos paquistaneses hoje querem que as Forças dos EUA saiam do Afeganistão⁶¹. Suas impressões quanto aos EUA continuarão a deteriorar-se enquanto persistirem os supostos ataques de VANT ao longo da fronteira, sem que haja explicação ou transparência dos governos envolvidos. Será que o que está por vir no Paquistão se baseará no modelo de *swarming* social?

Cabe perguntar por que o povo paquistanês não tem reagido aos problemas que os afetam de modo semelhante à Primavera Árabe. Existem algumas teorias⁶². Contudo, a resposta a essa pergunta é, em grande medida, desconhecida. Ainda assim, um indivíduo superempoderado, Ayman Al-Zawahiri, atual chefe da Al Qaeda, recentemente apelou aos paquistaneses, pedindo que se revoltassem contra seu governo e seguissem um rumo semelhante ao tomado na Primavera Árabe⁶³. Considerando meu modelo de *swarming* social baseado na comunicação, se os paquistaneses nas FATA enxergarem as políticas de seu governo quanto às operações ocidentais como uma ameaça à vida, esse poderá ser um fato catalisador para alguns deles. Tendo em vista os itens necessários para que um *swarm* social tenha início, considere a seguinte lista:

- Eles têm um indivíduo superempoderado, Zawahiri, que formulou narrativas de corrupção, sentimentos antigoverno e declínio econômico e produziu fileiras de potenciais recrutas⁶⁴.
- Não está claro se os que foram afetados por um fato catalisador contam com um indivíduo superconectado⁶⁵.
- Eles precisam de uma pessoa que esteja pronta e disposta a fornecer um meio e uma rede⁶⁶.

- Também precisam de alguém que esteja disposto a iniciar o *swarming* social *on-line* ou pessoalmente⁶⁷.

O meio para o *swarm* social existe no Paquistão, já que 68,2% de seus habitantes têm acesso a um telefone móvel⁶⁸. Aquele país está apenas começando a entender o uso difundido de dispositivos móveis como uma “ferramenta de terrorismo”, conforme evidenciado pela legislação aprovada recentemente no país, que proíbe a venda de cartões SIM sem dados biométricos⁶⁹. Além disso, apenas 37% dos paquistaneses apoiam os esforços de sua nação contra o extremismo nas FATA⁷⁰. Contudo, um aspecto firme nas pesquisas de opinião realizadas no Paquistão é que o índice de aprovação de grupos terroristas como a Al Qaeda e o Talibã vem caindo⁷¹.

Os ataques de VANT — que teriam uma precisão cirúrgica, eliminando apenas os alvos pretendidos — podem não ser suficientes como fator catalisador para que uma massa de pessoas reaja contra o governo paquistanês e a suposta missão norte-americana em seu país. A percepção pode ofuscar a realidade, porém, e, se os habitantes das FATA acreditarem em sua narrativa, tudo pode acontecer⁷².

Segundo pesquisadores civis, a precisão dos supostos ataques de VANT não está em questão. As aeronaves e processos sistêmicos são precisos e, pressupondo que esses ataques possam ser um fator catalisador, sua precisão talvez explique por que eles ainda não desencadearam um *swarming* social no Paquistão⁷³. A inexistência de um *swarming* social talvez não se deva a uma narrativa insuficiente, falta de um meio ou baixo número de recrutas. A razão talvez seja o fato de que o efeito catalisador não é tão grande e difundido nas FATA quanto afirmam as reportagens da imprensa. Contudo, a narrativa global quanto à percepção das baixas civis provocadas por ataques de VANT é significativa⁷⁴.

Custo e uso difundido. Por último, o conceito de um *swarming* social baseado na comunicação possui pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças na ofensiva e na defensiva. O principal ponto forte do conceito de *swarming* social baseado

na comunicação é seu custo e uso difundido. Plataformas de mídias móveis gratuitas, como *Twitter*, *Facebook* e *Google*, oferecem uma ampla gama de opções a organizações que operem com restrições orçamentárias. Para os EUA, esses esforços podem ser relativamente rápidos, em uma sociedade que passou a última década em guerra. O maior ponto forte dessa ferramenta gratuita é seu tamanho: há quase um bilhão de usuários só no *Facebook*. É um tremendo alcance no universo das redes⁷⁵. Além disso, não é necessária uma grande quantidade de funcionários para utilizar essas ferramentas, em virtude da rede distribuída de usuários já presentes no sistema. A história oferece uma perspectiva sobre a evolução da comunicação: as reuniões comunitárias em praças antes do advento da televisão; a mídia impressa; a grande mídia, funcionando como um megafone; e, agora, as reuniões públicas globais, que não são restritas por fronteiras ou fusos horários. A internet mudou completamente a situação.

Um ponto fraco de minhas afirmações sobre o *swarming* social baseado na comunicação talvez seja o fato de que elas se baseiem em anos de experiência pessoal. Além disso, muitos estrategistas virtuais acreditam que os “4 Ps” de marketing (promoção, produto, praça e preço) possam estar fora de sincronia com os comunicadores e redes, que operam primordialmente *on-line*⁷⁶. Cabe mencionar que há vários trabalhos escritos contra esse tema também; alguns acreditam que essa capacidade seja uma visão utópica.

Em seu livro *The Net Delusion* (“A Ilusão da Rede”, em tradução livre), Evgeny Morozov oferece contrapontos ao conceito de que as mídias virtuais possam provocar a revolução. Seus argumentos contribuem para o debate sobre o crescente poder do site *Google*, a coleta de dados sobre todas as pessoas por agências de espionagem estrangeiras e as consequências de uma internet livre e aberta. Contudo, seu livro é excessivamente pessimista.

Além disso, embora o acesso seja um ponto forte no *swarming* social baseado na comunicação, ele também representa um ponto fraco. Países como a Coreia do Norte e muitos outros

locais em todo o mundo, classificados de “buracos negros da internet”, provavelmente não terão a capacidade de gerar um *swarming* social significativo⁷⁷. Caso desenvolvesse uma rede de seguidores em um desses países, um indivíduo superconectado sofreria a censura e a repressão de seu governo.

O rastro. Um considerável ponto fraco no emprego do *swarming* social é o rastro digital deixado pelo usuário da internet. Esse rastro oferece um meio para que as forças pró-regime revidem rapidamente, localizando e neutralizando ativistas *on-line*, como foi o caso no Irã⁷⁸. Outras fraquezas incluem o recurso de *geo-tagging* das mídias móveis, que marca a localização de fotos e vídeos. Esses produtos contêm, intrinsecamente, os dados necessários para que os integrantes de um *swarm* se comuniquem e planejem. Ironicamente, a desvantagem é que o nó decisor governamental seria, em princípio, capaz de rastrear aparelhos dotados de GPS em tempo real ou por meio de fotos e vídeos marcados com informações sobre localização. Além disso, quaisquer informações transmitidas por ondas aéreas seriam vulneráveis à interceptação e bloqueio por uma variedade de métodos.

Oportunidades para o *swarming* social baseado na comunicação incluem as funções tradicionais de comando e controle por parte da força no *swarming*, assim como do principal nó decisor. Além disso, o conceito tem um alcance maior nas áreas de coleta de Inteligência no exterior. Canais como o American Open-Source Center (Centro de Fontes Abertas dos EUA) e o U.S. Cyber Command (Comando Cibernético dos EUA) são mecanismos potenciais para monitorar *swarms* sociais baseados na comunicação. Contudo, transmitir e interpretar esses dados em tempo real para os comandantes na área de operações ou policiais é um outro problema. Outra oportunidade talvez seja o papel do governo dos EUA em missões de espionagem por organizações especializadas em insurgências. O *swarming* social baseado na comunicação oferece um outro aspecto no combate, monitoramento, reconhecimento e derrota de insurgências.

Ameaças ao *swarming* social baseado na

comunicação incluem a estrutura vertical de comunicação presente nas burocracias. Qualquer agência de resposta acabaria precisando de uma estrutura organizada em rede, capaz de lidar com uma enorme quantidade de dados e de transmiti-los a comandantes subordinados, no escalão companhia ou distrito policial, respectivamente. Esperar semanas, dias ou até minutos seria tempo demais para que órgãos nacionais manobrassem no espaço de decisão de um *swarming* social *on-line*. Ameaças adicionais poderiam advir de elementos de redes terroristas/criminosas (*dark networks*), que busquem empregar o *swarming* social em Estados frágeis ou em via de fracassar, operando junto a rebeldes para instigar distúrbios *on-line*, em vez de tomar um alvo à força — uma insurgência social cibernética.

Ameaças Futuras

Uma ameaça potencial diz respeito à própria guerra. Um *swarming* social baseado na comunicação tanto pode ter ajudado quanto enfraquecido as defesas da Geórgia durante a guerra de cinco dias contra a Rússia, em 2008. Nas ações cibernéticas da Rússia, “ciberpatriotas” teriam atacado a infraestrutura georgiana antes mesmo que as operações cinéticas tivessem início⁷⁹. Ao que consta, os “hacktivistas” contratados pela Rússia recrutaram “cibersoldados” (cidadãos comuns) nas principais redes sociais para conduzirem ataques cibernéticos contra a infraestrutura virtual do governo georgiano⁸⁰. Imagine se, semanas antes da ofensiva cibernética, ações de recrutamento para um *swarming* social pudessem ter afetado o resultado daquele conflito.

O *swarming* social baseado na comunicação não é um remédio para tudo. Oferece métodos para iniciar, suspender e coordenar insurgências *on-line*, ao mesmo tempo que gera confusão no governo, em uma sociedade moderadamente conectada. Seus métodos são favorecidos quando a repressão e a corrupção são generalizadas, quando é fácil desenvolver uma narrativa e quando o acesso diplomático por outras potências mundiais não é fácil de obter, como foi o caso no Irã, em 2009. Em situações como a Primavera Árabe na Líbia, os *swarms* sociais que conduzem ações virtuais nas mídias sociais podem auxiliar a revolução. Nesse caso, isso se deu possivelmente porque as Forças militares da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) limitaram as “barreiras” por forças do governo⁸¹. Sem esse xeque-mate militar, as forças pró-Kadafi talvez houvessem se saído bem melhor.

No caso de uma organização sem nós, uma iniciativa interagências plenamente integrada e financiada, no contexto de uma força-tarefa conjunta para a comunicação global (atuando em um papel com definição ampla junto, e não de modo subordinado, ao U.S. Cyber Command) seria a melhor forma para os EUA identificarem, enfrentarem ou se adaptarem a um *swarming* social *on-line*. O processo de formar grupos virtuais capazes de gerar tensão a fim de sobrecarregar decisores ou Forças do governo por meio de um *swarming* social baseado na comunicação é possível. Os decisores do governo devem levar em conta esses *swarms* e seu acesso a tecnologias digitais democratizadas em futuros cenários de planejamento. **MR**

REFERÊNCIAS

1. FAGGARD, David. “Horizontal communication: Maneuvering a 21st Century Air Force with Web 2.0”, Air Force Institute of Technology, Wright Patterson AFB, 2009.

[Os termos “enxameamento da população” e “afluência popular” foram empregados, respectivamente, por Augusto de Franco e Henrique Antoun, especialistas sobre o tema no Brasil. — N. do T.]

2. ARQUILLA, John; RONFELDT, David. *Swarming and The Future of Conflict*, Rand National Defense Institute (Santa Monica, CA, 2000), elaborado para o Gabinete do Secretário de Defesa, p. 7.

3. Ibid.

4. EDWARDS, Sean J.A. *Swarming on the Battlefield: Past, Present, and Future*. Rand National Defense Institute (Santa Monica, CA, 2000), elaborado para o gabinete do Secretário de Defesa, p. 2.

5. ARQUILLA; RONFELDT, p. 22.

6. RHEINGOLD, Howard. *Smart Mobs, the Next social Revolution: Transforming Cultures and Communities in the Age of Instant Access* (Cambridge, MA: Basic Books, 2002).

7. ARQUILLA; RONFELDT, p. 7. Emassamento, combate desorganizado corpo a corpo e manobra são formas de combate, historicamente desenvolvidas uma a partir da outra ao longo do tempo, levando ao

conceito de *swarming*.

8. SCHMIDTCHEN, David. "Military Systems as Socio-Technical Networks", in *The Rise of the Strategic Private, Technology, Control and Change in a Network-Enabled Military*, The General Sir Brudenell White Series (Commonwealth of Australia: National Library of Australia, 2006), p. 8.

9. ARQUILLA; RONFELDT, p. 23.

10. MSN.com News, "Mumbai attack plan used Google Earth, says US commander," 17 May 2012. Disponível em: <<http://on-msn.com/1gp2K3H>>. Acesso em: 14 maio 2012.

11. HUSSAIN, Muzammil M.; HOWARD, Philip N. "Democracy's Fourth Wave? Information Technologies and the Fuzzy Causes of the Arab Spring"; Working Paper Series for the Social Science Research Network, 27 Mar. 2012. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2029711>. Acesso em: 14 abr. 2012.

12. STOKMANS, Mia. "MAO-Model of Audience Development: Some Theoretical Elaborations and Practical Consequences", Tillburg University (sem data de publicação). Disponível em: <http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Stockmans_Mia.pdf>. Acesso em: 1 maio 2012.

13. Ibid., p. 2.

14. HANDS, Joss. "@ is for Activism: Dissent, Resistance and Rebellion in a Digital Culture" (New York: Pluto Press, 2011), p. 7.

15. STOCKMANS, "MAO-Model of Audience Development", p. 4.

16. LITTLEJOHN, Stephen W. *Theories of Human Communication* 5th edition (New York: Wadsworth Publishing Company, 1996).

17. KEYTON, Joann. *Communication Research: Asking Questions, Finding Answers* (New York: McGraw Hill Publishing Company, 2001).

18. RENDON, John. Briefing to U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, 20 Sept. 2011.

19. GALLUP. "Congress Ranks Last in Confidence in Institutions", Gallup Website, 22 Jul. 2010. Disponível em: <<http://www.gallup.com/poll/141512/congress-ranks-lastconfidence-institutions.aspx>>. Acesso em: 14 set. 2011.

20. GREWAL, David Singh. "Globalization and Network Power", *Network-Power: The Social Dynamics of Globalization* (London: Yale University Press, 2008), p. 4 e p. 9.

21. ARQUILLA; RONFELDT, p. 69. O termo "pulso" é empregado várias vezes no estudo da Rand Corporation, e eu acredito que o envio constante de mensagens *on-line* em prol ou contra uma questão, de modo a confundir ou degradar um nó decisor, assemelha-se a um ataque de "pulso".

22. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. "Principles of Marketing" (14th Edition) (Boston: Prentice Hall, 2011).

23. Chuck Brymer, presidente e CEO, DDB Worldwide, "swarm marketing", sem data de publicação, disponível em: <http://www.ddb.com/pdf/yellowpapers/DDB_YP_swarm_210408.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

24. STOCKMANS, "MAO-Model of Audience Development", p. 5.

25. FRIEDMAN, Thomas L. "Longitudes and Attitudes: Exploring the World after September 11". Disponível em: <<http://www.thomasfriedman.com/bookshelf/longitudesand-attitudes/prologue>>. Acesso em: 1 maio 2012.

26. Ibid.

27. FRIEDMAN, "Longitudes and Attitudes", 2002.

28. RHEINGOLD, "Smart Mobs", 2002, p. xv.

29. GROSS, Doug. "Tweeting Osama's Death: The Accidental Citizen Journalist", *CNN*. Disponível em: <http://articles.cnn.com/2012-03-10/tech/tech_social-media_twitterosama-death_1_sohaib-athar-abbottabad-citizen-doctor?_s=PM:TECH>, mar. 2012. Acesso em: 2 abr. 2012.

30. Perfil de Sohaib Athar no *Twitter*, disponível em: <<http://twitter.com/#!/reallyvirtual>>. Acesso em: 2 maio 2012.

31. COOPER, Charles. Twitter's bin Laden "coming of age moment"—really? ABC News, 02 May 2011. Disponível em: <http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20058851501465.html>. Acesso em: 3 maio 2012.

32. URBAN, Keith. "Osama-bin-laden-tweet-death", Google Image of Urban's Tweet, 2011. Disponível em: <<http://utopianist.com/2011/05/osama-bin-laden-killed-theglobal-online-community-reacts/osama-bin-laden-tweet-death/>>. Acesso em: 4 maio 2012.

33. LOTAN, Gilad. "Breaking Bin Laden: A Closer Look", *Social Flow*, 13 May 2011. Disponível em: <<http://blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closerlook>>. Acesso em: 3 maio 2012.

34. GREWAL, NETWORK-POWER, p. 4.

35. ARQUILLA; RONFELDT, p. 58.

36. Ibid., p. 83.

37. HUSSAIN; HOWARD. "Democracy's Fourth Wave?", 27 Mar. 2012.

38. BURNS, Alex; ELTHAM, Ben (2009). "Twitter Free Iran: An Evaluation of Twitter's Role in Public Diplomacy and Information Operations in Iran's 2009 Election Crisis", in *Communications Policy & Research Forum 2009*, 19th-20th November 2009, University of Technology, Sydney, p. 299.

39. Ibid., Twitter Free Iran, p. 303.

40. Ibid.

41. Ibid.

42. Ibid., p. 304.

43. Ibid., p. 305.

44. SPIEGEL, Peter; DREAZEN, Yochi. "U.S. Air Force Reopens Haitian Airport", *Wall Street Journal*, Americas News Section, 15 Jan. 2010. Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703657604575004913901168380.html>>. Acesso em: 4 maio 2012.

45. FOSTER, Tyler. "Dispatch from an Airman in Haiti—Team Efforts", *Air Force Blog*, 2010. Disponível em: <<http://airforcelive.dodlive.mil/index.php/2010/01/dispatch-from-anairman-in-haiti-team-efforts/>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

46. MSNBC Newscast, "Ann Curry's Haiti tweet ranked most powerful of 2010", 14 Dec. 2010. Disponível em: <http://today.msnbc.msn.com/id/40645273/ns/today-today_celebrates_2010/t/ann-currys-haiti-tweet-ranked-most-powerful/>. Acesso em: 22 abr. 2012.

47. VILLARINO, Eliza. "The Power of a Tweet: Doctors without Borders", *Devex*, 12 Oct. 2011. Disponível em: <<http://www.devex.com/en/news/76230/print>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

48. Ann Curry, correspondente de televisão, NBC, entrevista concedida ao autor, 20 abr. 2010.

49. RAGHAVAN, Sudarsan. "A lost generation of young people of Tunisia discuss grievances that led to their revolution", *Washington Post*, World Section, 20 Jan. 2011. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/world/a-lost-generation-of-young-people-of-tunisia-discuss-grievances-that-led-to-their-revolution/2011/01/20/ABfCqOR_story.html>. Acesso em: 19 abr. 2012.

50. MOHYELDIN, Ayman. "Tunisia: Time of Change, Suicide that Sparked a Revolution", *Al-Jazeera English*, 19 Jan. 2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=47d6fyaOJRM>>. Acesso em: 3 maio 2012.

51. Ibid.

52. HASHIM, Asad. "Pakistan: A revolution against whom?", *Al-Jazeera*, 24 Mar. 2011. Disponível em: <<http://www.aljazeera.com/indepth/features/2011/03/2011322132948393481.html>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

53. OBAMA, Barack. "Text of Obama's Speech to West Point 2010 Cadets", *CBS news.com*, 22 May 2010. Disponível em: <<http://www.cbsnews.com/stories/2010/05/22/national/main6509577.shtml>>. Acesso em: 4 maio 2012.

54. Pew, "Support for Campaign against Extremists Wanes", *Pew Global Attitudes Project*, 21 Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.pewglobal.org/2011/06/21/u-s-image-inpakistan-falls-no-further-following-bin-laden-killing>>. Acesso em: 4 maio 2012.

55. Pew, "Support for Campaign against Extremists Wanes", *Pew Global Attitudes Project*, 7 Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.pewglobal.org/2011/06/21/u-s-image-inpakistan-falls-no-further>>.

- following-bin-laden-killing>. Acesso em: 4 maio 2012.
56. LITTLEJOHN, "Theories of Human communication", 1996.
57. GERWEHR, Scott; DALY, Sara. "Al-Qaida: Terrorist Selection and Recruitment", Rand National Security Research Division, sem data de publicação; texto indica que é pós-11 de Setembro. Disponível em: <http://www.rand.org/pubs/reprints/2006/RAND_RP1214.pdf>. Acesso em: 4 maio 2012.
58. PEW, "Support for Campaign against Extremists Wanes".
59. KULL, Steven. "Why Muslims are still mad at America", World Public Opinion.org, 06 Sept. 2011. Disponível em: <<http://www.worldpublicopinion.org/pipa/articles/brmiddleeastnafricara/691.php>>. Acesso em: 4 maio 2012.
60. GERWEHER, "Al-Qaida: Terrorist Selection and Recruitment".
61. PEW, "Support for Campaign against Extremists Wanes", p. 3.
62. QAZI, Farhana. "Why is there no revolt in Pakistan?", Reuters, The Great Debate Web page, 11 May 2011. Disponível em: <<http://blogs.reuters.com/great-debate/2011/05/11/why-is-there-no-revolt-in-pakistan>>. Acesso em: 4 maio 2012.
63. CNN, "Al Qaeda leader calls for revolt like Arab Spring in Pakistan", CNN U.S. Webpage, 16 March 2012. Disponível em: <http://articles.cnn.com/2012-03-16/asia/world_asia_pakistan-al-qaeda-video_1_al-qaeda-leader-al-zawahiri-united-states-andpakistan?_s=PM:ASIA>. Acesso em: 2 maio 2012.
64. Daily Times Website, "US should apologise for Salala cross-border attack: Pakistan", 21 May 2012. Disponível em: <http://www.dailytimes.com.pk/default.asp?page=2012%5C05%5C21%5Cstory_21-5-2012_pg1_3>. Acesso em: 21 maio 2012.
65. LEIBY, Richard; DEYOUNG, Karen. "U.S. drone strikes resume in Pakistan; action may complicate vital negotiations", *Washington Post*, World Section, Apr 29 (sem ano de publicação). Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/usdrone-strikes-resume-in-pakistan-action-may-complicate-vital-negotiations/2012/04/29/glQAlprqpT_story.htm>. Acesso em: 20 maio 2012.
66. PEW, "Support for Campaign against Extremists wane".
67. RUMSFELD, Donald. "Rumsfeld's war on terror memo", *USA Today*, World and Politics Section, 20 May 2005. Disponível em: <<http://www.usatoday.com/news/washington/ executive/rumsfeld-memo.htm>>. Acesso em: 2 maio 2012.
68. Dados oficiais da Agência de Telecomunicações do Paquistão, sem data de publicação, disponível em: <http://www.pta.gov.pk/index.php?option=com_content&task=view&id=269&Itemid=658>. Acesso em: 18 abr. 2012.
69. Pakistan cracks down on 'terrorism tool' mobile sim cards, 03 Dec. 2012. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/pakistan/9718441/Pakistan-cracksdown-on-terrorism-tool-mobile-sim-cards.html>>. Acesso em: 10 dez. 2012.
70. PEW, "Support for Campaign against Extremists Wanes".
71. Ibid.
72. WILLIAMS, Brian Glyn; FRICKER, Matthew; PLAW, Avery. "New Light on the Accuracy of the CIA's Predator Drone Campaign in Pakistan", *Terrorism Monitor*, vol. 8, 11 Nov. 2010. Disponível em: <http://www.jamestown.org/single/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=37165%20>. Acesso em: 3 maio 2012.
73. Ibid.
74. PakistanSurvey.org, The New America Foundation, sem data de publicação. Disponível em: <<http://pakistansurvey.org/question/drone-targets>>. Acesso em: 22 maio 2012. Dados adicionais referentes aos supostos ataques de VANT estão disponíveis em um mapa Google baseado em uma compilação de dados de fontes ostensivas em: <<http://counterterrorism.newamerica.net/drones>>.
75. DESMARAIS, Christina. "Facebook vs. Google: Who Will Win?", *PCWorld*, 19 May 2012. Disponível em: <http://www.pcworld.com/article/255866/facebook_vs_google_who_will_win.html>. Acesso em: 20 maio 2012.
76. SCOTT, David Meerman. "Why the 4 Ps of marketing do not work on the Web", *Webinknow.com*, 20 Jul. 2011. Disponível em: <<http://www.webinknow.com/2011/07/whythe-4-ps-of-marketing-do-not-work-on-the-web.html>>. Acesso em: 7 maio 2012.
77. Infográfico de Repórteres Sem Fronteiras, "The Internet's Black Holes", sem data de publicação. Disponível em: <<http://emu.edu/now/peacebuilder/files/2011/04/internetblack-holes-rsf.jpg>>. Acesso em: 11 abr. 2012.
78. BURNS; ELTHAM, Twitter Free Iran, p. 304.
79. ROSENZWEIG, Paul. "From Worms to Cyber War", *The Defining Ideas Website*, A Hoover Institutional Journal, 09 Dec. 2011. Disponível em: <<http://www.hoover.org/publications/defining-ideas/article/102401>>. Acesso em: 18 maio 2012.
80. MESERVE, Jeanne. "Study warns of cyber warfare during military conflicts", *CNN*, 17 Aug. 2009. Disponível em: <http://articles.cnn.com/2009-08-17/us/cyber.warfare_1_russian-georgian-attacks?_s=PM:US>. Acesso em: 18 maio 2012.
81. O'NEILL, Megan. "How YouTube is Aiding the Libyan Revolution", *Social Times*, 26 fev. 2011, disponível em: <http://socialtimes.com/youtube-libyanrevolution_b39678>. Acesso em: 20 maio 2012.

Mulheres: O Multiplicador de Combate da Guerra Assimétrica

Coronel (Reserva) Clark H. Summers, Exército dos EUA

A PRINCÍPIO, A PERGUNTA óbvia em relação ao papel que as mulheres desempenharão no Exército dos Estados Unidos da América (EUA) nos próximos 20 anos é: "Quando as integraremos nas armas combatentes — Infantaria, Blindados e Artilharia de Campanha?" Decerto todos os militares devem contar com o maior número possível de oportunidades para exercer as funções mais exigentes e essenciais no Exército dos EUA. Essas funções existem para administrar e aplicar a violência contra os inimigos da nação: "eliminar indivíduos e quebrar coisas", como diria um infante. Os últimos 40 anos de experiência, especialmente a última década de operações de combate contínuas, já não confirmaram que as mulheres têm servido com sucesso em todas as armas, quadros e serviços e em todas as qualificações militares abertas a elas?

Considerando o problema de integração de gênero por essa ótica, constata-se que, quanto ao desempenho de tarefas no padrão exigido, não há nenhuma diferença significativa entre militares do sexo masculino e do sexo feminino que sejam igualmente adestrados e qualificados para a função. Se a grande maioria das qualificações militares são equivalentes, por que as armas combatentes devem ser diferentes?

Mas e se a tal pergunta óbvia e sua solução forem simples demais? Quando se considera o tema mais detalhadamente, surge uma questão mais profunda e complexa: a plena integração das mulheres nas armas combatentes produziria benefícios específicos? A integração das mulheres

nas armas combatentes serviria como um multiplicador de combate (gerando um aumento mensurável e previsível do poder de combate)?¹ A capacidade de combate de cada uma das armas combatentes se tornaria maior do que a soma de suas partes individuais? Ao fazermos essas perguntas, precisamos reconhecer que existem razões válidas para manter a atual proibição contra a inclusão de mulheres nas armas combatentes. A justificativa para isso é que os soldados do sexo masculino demonstram um previsível grau de superioridade em seus papéis. Com base na mesma lógica, caso militares do sexo feminino sejam, comprovadamente, melhores em funções e missões específicas e caso sua utilização sirva como um multiplicador de combate, não faria sentido ampliar seu emprego nesses casos?

Como profissionais das Armas, precisamos considerar de modo objetivo e imparcial qual é a melhor forma de aperfeiçoar a prática de nossa profissão. Um apego sentimental à tradição não nos deve impedir de fazer o que for melhor para preparar a Força para conquistar a vitória com o menor custo em termos de vidas. Se militares do sexo feminino e do sexo masculino forem equivalentes em todos os aspectos, o Exército se beneficiará caso abra as armas combatentes às mulheres. Por outro lado, se houver diferenças consideráveis entre homens e mulheres como grupos, elas terão de ser reconhecidas e exploradas.

Este artigo propõe a hipótese de que as mulheres, como um grupo, costumam ter habilidades

O Coronel Clark H. Summers é Comandante da "Consequence Management Unit" (Unidade de Gestão de Consequências) da Reserva do Exército dos EUA, em Abingdon, Estado de Maryland. É bacharel pelo

Instituto Militar do Novo México e mestre pela Salve Regina University, Newport, Rhode Island, e pelo U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pensilvânia.



Enfermeira militar dispara seu fuzil M4 durante um curso avançado de tiro no Forte Stewart, Estado da Geórgia, 21 Fev 12.

e capacidades que as tornam mais efetivas que os homens em certas situações táticas. Em caso positivo, a Profissão das Armas precisa tirar proveito total dessas capacidades como um multiplicador de combate.

Contexto

Esta hipótese se ampara em três conjuntos de premissas relacionadas aos temas a seguir:

- O ambiente de ameaças que o Exército dos EUA enfrentará nos próximos 20 anos.
- A natureza da Força "Totalmente Voluntária" (ou seja, composta exclusivamente de voluntários, desde o fim do serviço militar obrigatório).
- Diferenças especiais entre mulheres e homens como grupos.

As premissas enquadram a questão e fornecem um "quadro operacional comum" para servir de base ao debate.

Premissa nº 1. O ambiente de ameaças mundial será complexo e multipolar, caracterizado pelo

combate assimétrico em conflitos de baixa e média intensidade, conduzido por Forças convencionais e irregulares. O centro de gravidade nesses conflitos consiste nas comunidades e centros populacionais. A missão é obter controle sobre eles com o tempo (medido em anos), em vez de conduzir combates de alta intensidade com outras Forças convencionais por curtos períodos (semanas ou meses).

Talvez até ocorra, em um futuro próximo, uma guerra de batalhas e campanhas sucessivas, que culminem em uma vitória ou em uma inequívoca derrota, mas isso é improvável. Poucos adversários dispõem dos meios para buscar tal capacidade de combate convencional. Os que os possuem (China e talvez Índia) não compartilham do nosso conceito cultural de combate. Não estão interessados na projeção de poder expedicionária fora de suas fronteiras tradicionais². Diversos atores de âmbito regional, como a Rússia, a Turquia e o Irã, representam ameaças convencionais consideráveis em suas áreas, mas não possuem os

recursos naturais e econômicos ou a população para projetar o poder mundialmente. A influência que esses Estados podem exercer também depende de sua relação com organizações internacionais (como a União Africana ou a Liga Árabe). Além disso, importantes atores transnacionais e não estatais (o *Sendero Luminoso* no Peru, a Al Qaeda e o Talibã são bons exemplos) carecem de capacidades militares convencionais significativas, mas são, ainda assim, capazes de conduzir campanhas militares e informacionais eficazes.

Esses atores não estatais demonstram que as técnicas e táticas de combate assimétrico podem transcender qualquer país, grupo étnico ou tradição cultural em particular³. Os povos mais pobres podem conduzir a guerra com esses métodos, utilizando, de modo criativo, os materiais e recursos à mão e tirando proveito da passagem do tempo para desgastar um oponente que esteja buscando uma vitória rápida, clara e decisiva.

O combate assimétrico ocorre predominantemente dentro de comunidades e centros populacionais, à medida que os combatentes se empenham em obter o apoio ativo de uma parcela considerável da população civil neutra e a anuência tácita do resto⁴. O lado que melhor controlar a população civil acabará obtendo a vitória. A chave para controlar comunidades civis consiste na coleta eficaz de informações, no desenvolvimento e manutenção da credibilidade operacional e em uma melhor proteção da Força⁵.

O Exército dos EUA tem mais tempo de experiência em combate assimétrico, em função das operações nos últimos 12 anos, do que em todos os confrontos convencionais de alta intensidade do último século juntos⁶. Fora a Operação *Desert Storm* (1991) e a campanha inicial da Operação *Iraqi Freedom* (2003), todas as operações de combate do Exército dos EUA desde 1953 foram (e continuam a ser) em conflitos assimétricos de baixa e média intensidade. Esse fato, por si só, indica que tais conflitos continuarão a ser a ameaça mais provável (se não a mais perigosa) que o Exército dos EUA enfrentará.

Premissa nº 2. Já ficou confirmado que a Força Totalmente Voluntária é capaz de atender às

necessidades de efetivos do Exército dos EUA. Não existe uma perspectiva de retorno ao serviço militar obrigatório, a não ser que surja uma ameaça militar existencial. O êxito da Força Totalmente Voluntária depende de se obter o máximo benefício da base de habitantes civis.

A Força Totalmente Voluntária foi instituída em 1973. Cinco anos após o fim do alistamento obrigatório, as mulheres foram completamente integradas no Exército dos EUA, com a dissolução do Corpo de Exército feminino⁷. Desde aquela época, o Exército efetuou quatro realinhamentos e reorganizações estratégicos significativos (era pós-Vietnã, ampliação de efetivos no governo Reagan durante a Guerra Fria, redução após as Operações *Desert Shield/Desert Storm* e ampliação na Guerra Global contra o Terrorismo). O que é mais importante: apesar de insucessos estratégicos, o Exército obteve êxito em operações de combate de baixa, média e alta intensidade contra Forças inimigas de diversos tamanhos e composições. Nesse intervalo de 40 anos, não há dados significativos que indiquem que a Força Totalmente Voluntária, bem como as mulheres que a integram, tenha ficado aquém das demandas esperadas.

A primeira experiência significativa do Exército dos EUA com militares do sexo feminino como componente plenamente integrado da Força total (Componentes da Ativa e da Reserva) foi durante a Guerra do Golfo, entre 1990 e 1991. Um levantamento conduzido após a guerra revelou que os militares tinham uma "opinião geralmente positiva" sobre o desempenho masculino e feminino e "não identificavam diferenças significativas entre os gêneros além da força física"⁸. Esses dados foram extraídos de Unidades de apoio ao combate e de apoio logístico operando nas posições mais avançadas permitidas às mulheres, segundo a política do Departamento de Defesa. Incluíam Unidades médicas, de Polícia do Exército, de Aviação e de Logística⁹.

Nos últimos 11 a 12 anos de conflito contínuo, foi possível confirmar os dados iniciais obtidos após a Guerra do Golfo. Para as qualificações militares que estão abertas a ambos os gêneros no Exército, totalizando cerca de 70%, não há

evidências de que militares do sexo masculino e do sexo feminino não sejam equivalentes¹⁰. Além disso, a atual proibição contra o emprego de mulheres em Unidades de combate direto abaixo do escalão brigada (em vigor desde 1994) foi sobrepujada, em grande parte, pela realidade do ambiente de conflitos de baixa e média intensidade. O campo de batalha linear das operações convencionais simplesmente não existe no espaço de combate assimétrico¹¹. O Exército continuou a obter êxito no combate, reafirmando o poder da Força Totalmente Voluntária e a integração de mulheres em toda a Força.

O campo de batalha linear das operações convencionais simplesmente não existe no espaço de combate assimétrico.

Em suma, as evidências operacionais indicam que a Força Totalmente Voluntária conseguiu atender a todas as demandas e desafios, não fornecendo motivos operacionais para um retorno ao serviço militar obrigatório. Tendo demonstrado ser equivalentes aos homens em cerca de 70% das qualificações militares e armas, as mulheres representam um universo considerável de recrutas disponíveis. Com a redução da Força Totalmente Voluntária nos próximos anos, as mulheres preencherão uma necessidade crítica na alocação de efetivos ao estarem disponíveis para servir nas Unidades e Forças essenciais ao êxito no combate assimétrico.

Premissa nº 3. No momento, não há evidências fisiológicas convincentes que demonstrem que as mulheres, como um grupo, atendam às demandas físicas e fisiológicas das condições de um combate aproximado planejado em número suficiente para justificar a revogação total da atual proibição contra sua inclusão nas armas combatentes.

As qualificações militares do Exército dos EUA que permanecem fechadas são aquelas cujas funções principais envolvem a aplicação direta de violência e força letal contra tropas inimigas.

As bases culturais, tradições e senso de identidade do Exército dos EUA se encontram nas armas combatentes. Esses 30% arcam com a carga mais pesada do combate convencional, que os 70% restantes sustentam e apoiam. O combate terrestre — confrontar, capturar e destruir o inimigo — é perigoso, árduo e exigente física e mentalmente. Nos anos após a Guerra do Golfo, o Exército dedicou tempo considerável ao estudo das diferenças físicas entre homens e mulheres, com vistas a integrá-las nas armas combatentes¹². As pesquisas corroboraram a existência de diferenças físicas significativas entre os sexos:

- Em média, as mulheres têm 13 centímetros a menos de altura, entre 55% e 60% menos força na parte superior do corpo, uma proporção maior de gordura em relação a músculo, menor densidade óssea e 20% menos capacidade aeróbica.
- Um estudo conduzido em 1997, destinado a determinar a eficácia de adicionar oito horas semanais de condicionamento físico para militares do sexo feminino, constatou que, depois de 14 semanas, 78% das participantes conseguiam alcançar os padrões masculinos, mas apenas no grau mínimo necessário para a aprovação.
- As mulheres sofrem o dobro da taxa de incidência de fraturas de estresse durante a instrução básica.
- Sofriam lesões que exigiam a hospitalização com uma frequência dez vezes maior que seus companheiros do sexo masculino durante o adestramento avançado individual.

Diferentemente de outras armas e quadros, em que os requisitos físicos das tarefas e práticas podem ser modificados com o trabalho de equipe, as demandas físicas do combate contínuo simplesmente não podem ser eliminadas ou modificadas. A natureza intrínseca do combate aproximado supera, legitimamente, o princípio de equivalência. A introdução de mulheres nas armas combatentes como prática geral não contribuiria em nada ao cumprimento da missão e aumentaria os riscos para os soldados individualmente.

Ademais, reconhece-se, em geral, que os homens têm uma predisposição psicológica ao comportamento agressivo, o que pode representar uma

vantagem em operações de combate táticas. Basta considerar o padrão de comportamento comum exibido por meninos e rapazes, que costumam preferir esportes e atividades recreativas que envolvam um elevado grau de violência e risco físico (ex.: o futebol norte-americano ou o boxe). Embora esses esportes estejam abertos às meninas e às jovens, uma quantidade relativamente pequena delas aproveita a oportunidade, preferindo participar de modalidades que incentivem e enfatizem o atletismo e o trabalho em equipe (ex.: futebol e vôlei).

Indicadores Positivos — Habilidades e Capacidades

Depois de quarenta anos de experiência (incluindo os últimos dez anos de combate persistente), já ficou mais do que confirmado que as mulheres são plenamente equivalentes como militares na maioria das operações do Exército. Entretanto, com base em diferenças fisiológicas, não parece que integrar as mulheres nas armas combatentes venha a constituir um multiplicador

de combate, isto é, que se possa obter um aumento específico de poder ou efeito de combate (para compensar o comprovado maior risco de lesão e a resultante perda de efetivos).

Se o Exército dos EUA só precisasse se preparar para um conflito convencional de alta intensidade, a discussão poderia terminar aqui. No entanto, como foi mencionado, a ameaça mais provável que a Força enfrentará nas próximas décadas não será o tipo de confronto para o qual configuramos as armas combatentes. O combate assimétrico de baixa e média intensidade é baseado na comunidade e na população e requer uma coleta de informações eficaz, o desenvolvimento e manutenção da credibilidade operacional e uma melhor proteção da Força. Pesquisas recentes indicaram que o uso planejado de militares do sexo feminino nesses tipos de ambiente de segurança pode aumentar a efetividade operacional¹³.

Estudos conduzidos em apoio à Resolução 1325 do Conselho de Segurança das Nações Unidas (o arcabouço jurídico, dentro do direito internacional



Exército dos EUA. Cb Crystal Davis

Comandante da equipe feminina de engajamento pergunta a Haji Neda Mohammad (centro) se ela pode conversar com as mulheres e crianças no sul da Província de Kandahar, Afeganistão, 06 Jan 12.

reconhecido, voltado a tratar de questões que afetam a paz e segurança da mulher) se valerem de experiências operacionais de estabilização e manutenção da paz no Camboja, Kosovo, Timor Leste, Afeganistão, Libéria e República Democrática do Congo. Esses estudos constataram que mulheres, crianças e idosos constituem 80% das pessoas deslocadas internamente e dos civis afetados¹⁴. Militares do sexo feminino conseguem colher informações de fontes (mulheres e crianças) aos quais os homens não teriam acesso, em função de restrições culturais¹⁵.

Com base em diferenças fisiológicas, não parece que integrar as mulheres nas armas combatentes venha a constituir um multiplicador de combate.

Em consequência, a coleta de informações ao longo de todo o espectro da população melhorou o quadro geral de Inteligência¹⁶. Desde 2010, frações provisórias ou *ad hoc*, como as "Lionesses" do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA e as Equipes Femininas de Engajamento têm confirmado que o engajamento planejado de mulheres com populações civis produz resultados positivos, incluindo uma tensão menor e mais credibilidade.

Talvez possamos aumentar a proteção da Força, porque uma melhor Inteligência tática e maior credibilidade junto à população civil podem levar à identificação e eliminação de dispositivos explosivos improvisados antes que sejam empregados¹⁷.

Caso sejam corroboradas, essas pesquisas sugerem, fortemente, que o emprego de militares do sexo feminino no ambiente operacional assimétrico dos conflitos de baixa a média intensidade pode melhorar a Inteligência tática, reduzindo, assim, a exposição das tropas a emboscadas e ataques de dispositivos explosivos improvisados, resultando em menos baixas e maior sucesso nas missões. Ao melhorar a confiança e a credibilidade junto à população civil, a interação entre civis e militares no

país-anfitrião se torna mais efetiva, reduzindo o tempo necessário para obter o êxito. Isso pode ter um tremendo impacto sobre as Unidades incumbidas de prover segurança de área nesse ambiente especial (Polícia do Exército, Assuntos Civis e Engenharia), assim como outras tropas de apoio ao combate e de apoio logístico que operem no espaço de combate assimétrico.

Teste da Hipótese

Com base nas premissas discutidas anteriormente, cabe expressar, mais uma vez, a hipótese deste artigo, de uma forma que possa ser avaliada e testada:

As militares do sexo feminino são fisiológica e psicologicamente mais adequadas a missões táticas específicas, e as Unidades com uma porcentagem maior de mulheres demonstram um desempenho superior ao de Unidades exclusivamente masculinas, ao executarem o mesmo tipo geral de missão (em ambientes comparáveis).

A avaliação requer uma pesquisa rigorosa e detalhada de dados qualitativos e quantitativos, provenientes do conjunto de informações e históricos disponíveis sobre Unidades com experiência na condução de missões de segurança de área. As informações disponíveis são oriundas de duas fontes principais, incluindo registros da Organização Conjunta de Combate aos Dispositivos Explosivos Improvisados e dados históricos sobre tropas desdobradas. São necessários não menos que três níveis de análise e avaliação.

- Primeiro, é preciso examinar a taxa de incidência de emboscadas e ataques de dispositivos explosivos improvisados em áreas de operações patrulhadas por tropas mistas responsáveis por prover segurança de área, em comparação a Unidades compostas de integrantes de um só gênero — Infantaria, Blindados e Artilharia de Campanha — que executem os mesmos tipos de missão. Considerando responsabilidades comparáveis em segurança de área, o índice de ataques deveria baixar com o tempo nos locais onde tropas mistas estiverem operando, caso a hipótese seja válida.



Crianças afegãs conversam com integrantes de uma equipe feminina de engajamento durante uma operação de combate da Força-Tarefa *Viper Dagger*, em Janak Kalay, Província de Kandahar, Afeganistão, 04 Jan 12.

- Segundo, se constatarmos tal redução, será preciso verificar se a taxa de incidência é inversamente proporcional à densidade de militares do sexo feminino, isto é, se, à medida que o número de mulheres aumenta, a quantidade de ataques diminui proporcionalmente.

- Terceiro, caso comprovem que existe tal relação, os dados também sugerem que existe um ponto de "rendimento decrescente", em que aumentar a proporção de mulheres nessas Unidades não gera mais nenhum benefício tático?

Caso a análise e a avaliação dos dados confirmem todos os três níveis — diferença na taxa de incidência; relação inversa entre o número de emboscadas e ataques de dispositivos explosivos improvisados e a porcentagem de mulheres conduzindo missões de segurança de área; e correlação do ponto em que a relação atinge um estado estável — então a hipótese é corroborada. Em caso positivo, o alto-comando do Exército poderá

concluir que a efetividade das tropas incumbidas de missões de segurança de área aumentará caso se amplie o número de mulheres até o ponto de benefício máximo.

Após a avaliação, testar essa hipótese na prática exigirá o planejamento, programação e alocação de recursos a Unidades específicas cuja missão doutrinária esteja estreitamente alinhada com a segurança de área em operações no âmbito de conflitos de baixa a média intensidade. Ações calculadas como essas levam anos para serem concluídas por meio dos sistemas de gestão de Forças do Exército. Caso se começasse hoje com recrutas do Componente da Ativa na Instrução Básica, seriam necessários dois anos ou mais para que fossem totalmente integrados em suas Unidades e desempenhassem efetivamente como membros de sua esquadra, grupo de combate ou pelotão. Essa realidade se reflete no modelo de geração de Forças da instituição (*Army's Force*



O emprego de equipes femininas de engajamento vem facilitando a coleta de informações, Mullayan, Província de Kandahar, Afeganistão, 01 Nov 11.

Generation Model — ARFORGEN), na medida em que as Unidades da Ativa estão disponíveis para o desdobramento uma vez a cada três anos, e as do Componente da Reserva, uma vez a cada cinco. Considerando essa realidade, as necessidades operacionais do Exército (conforme refletidas no planejamento de geração de Forças) podem ser utilizadas para pôr à prova esse conceito.

Atualmente, Unidades específicas de Polícia do Exército conduzem missões de segurança de área em apoio a tropas expedicionárias de desdobramento e de contingência no planejamento de geração de Forças. Durante o período de recuperação (*reset*) de uma Unidade (quando se priorizam as missões e instrução individuais), a quantidade de militares do sexo feminino e do sexo masculino pode ser ajustada por meio de transferências permanentes programadas e designações que produzam ou se aproximem da proporção de "benefício máximo" discutida anteriormente. Com base na doutrina, isso

concederia dois anos às Unidades da Ativa e cinco às do Componente da Reserva para que pudessem atingir total aprestamento para o êxito da missão. Não seria necessário nenhum sistema novo, além dos que já existem para a gestão de operações de pessoal. Um programa planejado como esse apresentaria a melhor economia e o menor custo, mas teria a desvantagem de atrasar a validação do conceito para daqui a três a seis anos. Embora apresente um custo menor, esse plano pouco contribui para abordar os possíveis benefícios que esse conceito traria a Unidades já presentes no ciclo de geração de Forças, especificamente as de Polícia do Exército incumbidas de missões de segurança de área em apoio a tropas expedicionárias de desdobramento e de contingência no planejamento de ARFORGEN durante os próximos dois a três anos. Nesse caso, a utilização do Componente da Reserva para testar o conceito pode representar uma alternativa econômica.

Apesar de seus vários êxitos (ou talvez por causa deles), o Exército está entrando em um período de redução da Força, conforme os EUA retornam ao seu padrão histórico de redimensionamento após tempos de guerra. De que forma a instituição mudará nas próximas décadas? Para começar, o Exército Ativo ficará bem menor — as reduções previstas eliminarão oito equipes de combate de brigada (*Brigade Combat Teams* — BCT), o que representa 72 mil soldados¹⁸. A eliminação de oito equipes de combate de brigada significa que a capacidade operacional imediata do Exército Ativo será reduzida em uma época em que o ambiente de segurança internacional provavelmente se tornará mais complexo e incerto. O Componente da Reserva continuará a servir em apoio aos desdobramentos e missões do Exército Ativo, especialmente nas armas e capacidades necessárias para a condução efetiva do combate assimétrico em conflitos de baixa e média intensidade¹⁹. Especificamente, o Componente da Reserva fornece mais de 66% do Corpo de Logística, 75% das Unidades de Engenharia, 70% dos recursos médicos, 70% das Unidades de Polícia do Exército e 85% dos meios de Assuntos Cívicos. Essa dependência em relação à Reserva agrava os desafios na área de pessoal, já que acaba levando a uma concorrência com o Exército Ativo por recrutas da mesma base populacional.

O General de Divisão Jack Stultz (ex-Comandante da Reserva do Exército dos EUA) fez, recentemente, algumas observações que ilustram as possibilidades dessa economia. As Forças da Reserva já representam 70% da Força total disponível para a PE e 75% de Engenharia. Além disso, há uma enorme demanda pelo apoio da Reserva a missões de estabilização e de cooperação em segurança, além das responsabilidades de segurança de área nas atuais operações²⁰. Em outras palavras, as Forças da Reserva já arcam com uma parcela considerável da missão de segurança de área, e isso não deve mudar nas próximas décadas. Não surpreende que cumprir essas responsabilidades muitas vezes requer superar desafios consideráveis em termos de efetivos e aprestamento para as Unidades da Reserva. Assegurar que

elas disponham dos efetivos, equipamentos e adestramento necessários antes da mobilização e desdobramento geralmente exige considerável realocação de pessoal, muitas vezes com apenas alguns meses de antecedência à mobilização²¹. Embora essas ações estejam longe do ideal doutrinário de como melhor preparar Unidades para o combate, o fato é que elas são comuns e necessárias para suprir os efetivos necessários para preenchê-las. Considerando que essas práticas já são reconhecidas como normais e necessárias, por que não tirar vantagem da situação a fim de ajustar o equilíbrio entre militares do sexo masculino e do sexo feminino designados para Unidades de Polícia do Exército, de modo a aproximar-se o máximo possível do ideal estabelecido? Em outras palavras, por que não fazer do problema uma solução: se uma Unidade está para receber entre 10% e 30% de militares de outros elementos para preencher sua capacidade total de efetivos, por que não tirar proveito dos custos irrecuperáveis já exigidos para aumentar a efetividade de combate de tropas sendo desdobradas e reduzir sua exposição a ataques de dispositivos explosivos improvisados e emboscadas?

Conclusão

Este artigo apresentou a hipótese de que as mulheres, como um grupo, costumam ter habilidades e capacidades que as tornam mais efetivas que os homens em determinadas situações táticas — em particular, na condução de missões de segurança de área, de estabilização e de cooperação em segurança. Avaliar e testar essa hipótese está no âmbito de capacidades do Exército dos EUA, sem que seja necessário empregar muitos recursos novos ou enfrentar a confusão que geralmente acompanha os programas de modernização da Força, sendo possível aproveitar os sistemas de gestão de efetivos da Ativa e as capacidades comprovadas do Componente da Reserva. A hipótese será adequada e digna de consideração caso as premissas utilizadas sejam legítimas: que os tipos específicos de missão em que as mulheres são particularmente efetivas continuarão a ser comuns; que há diferenças

fisiológicas consideráveis entre homens e mulheres; e que os EUA continuarão a valer-se de uma Força profissional composta exclusivamente de voluntários para atender às suas demandas militares. Se as premissas forem legítimas e a

hipótese mostrar-se válida após uma análise rigorosa e detalhada de dados históricos e atuais, o Exército dos EUA se fortalecerá caso tire pleno proveito das mulheres como um multiplicador de combate.**MR**

REFERÊNCIAS

1. BAILLERGEON, Rick; SUTHERLAND, John. "Tactics 101:007. Combat Multiplier", *Armchair General*, 2 Sept. 2006. Disponível em: <<http://www.armchairgeneral.com/tactics101-combat-multiplier.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2012.
2. COHEN, Eliot A. *Conquered into Liberty* (New York: Free Press, 2011), p. 39, p. 163.
3. U.S. Army Field Manual 3-24, *Counterinsurgency Field Manual* (Chicago: The University of Chicago Press, 2007), p. 2.
4. *Ibid.*, 35.
5. DHARMAPURI, Sahana, "Just Add Women and Stir?", *Parameters* (Spring 2011): p. 59.
6. Com base em notas do autor, anos de combate de alta intensidade no século XX: 8,5-1,5 na Primeira Guerra Mundial; 4,0 na Segunda Guerra Mundial; 3,0 na Guerra da Coreia. A Guerra do Vietnã consistiu em uma combinação de conflito de baixa e média intensidade. A Guerra Global contra o Terrorismo tem sido quase toda de conflitos de baixa e média intensidade.
7. BAILEY, Beth. *America's Army: Making the All Volunteer Force* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009), Kindle edition, location 2254.
8. *Women in the Military: Deployment in the Persian Gulf War* (Washington, DC: Government Accounting Office, 1993), p. 21.
9. *Ibid.*, p. 12.
10. TAN, Michelle. "Women in Combat", *Army Times*, 7 May 2012, p. 18.
11. SHEFTICK, Gary. "Army opens up 6 occupational specialties for women", *AUSA News*, Apr. 2012, p. 3
12. GUTMANN, Stephanie. *The Kinder, Gentler Military: Can America's Gender-Neutral Fighting Force Still Win Wars?* (New York: Scribner, 2000), p. 247-56.
13. DHARMAPURI, p. 56, p. 58.
14. *Ibid.*, p. 59.
15. *Ibid.*, p. 60.
16. *Ibid.*, p. 59.
17. *Ibid.*, p. 61.
18. RUDOWSKI, Julie. "Fiscal Year 2013 Army Budget: Good-Bad-Ugly", *AUSA News*, Apr. 2012, p. 2, p. 21.
19. FM 3-24, p. 169.
20. LOPEZ, C. Todd, "Stultz: Reserve soldiers will become 'more relevant'", *AUSA News*, Apr. 2012, p. 11.
21. Com base em minhas experiências como comandante de batalhão do Componente da Reserva; 385º Batalhão de Transporte 2002-2006; Subchefe Seções 3/7 no I Corpo de Exército, 2006-2007; e Chefe de Estado-Maior, 364º Comando de Sustentação Expedicionário 2009-2011.

Lutando Sozinhos: O Desafio do Decrescente Capital Social e a Profissão Militar

Major Charlie Lewis, Exército dos EUA

O FORTE BLISS FOI reconhecido como “um modelo promissor para o Exército” dos Estados Unidos da América (EUA), após apresentar uma queda de 30% na taxa de suicídios em 2013. Para fomentar a confiança, apoio e vínculos, com o intuito de reduzir a taxa de suicídios, o Comandante, Gen Bda Dana J. H. Pittard, abriu o forte ao público, criou espaços ao ar livre e “reintroduziu as salas de recreação”, onde os soldados pudessem se reunir¹. Essas ações aumentaram o *capital social*, que abarca as redes sociais, regras de reciprocidade e confiança social entre os militares, as Unidades e a comunidade. O modelo proporcionado pelo Forte Bliss demonstra a força das conexões entre os militares, seus comandantes, suas famílias e seu entorno. Contudo, esse modelo não foi disseminado em todo o Exército.

Conforme as Forças Armadas dos EUA enfrentarem grandes cortes orçamentários e de pessoal e o término das operações de combate, o Exército, como profissão, deverá reforçar a confiança social e o espírito de corpo de que precisa mediante o desenvolvimento do *capital social*. Caso o capital social despenque, a força da Profissão também diminuirá. Os desafios incluem reduzidos recursos de treinamento, o que transforma algo que antes ocorria naturalmente — o desenvolvimento do capital social e sua confiabilidade e orgulho — em algo difícil de encontrar, obrigando os militares a



Exército dos EUA, Gertrud Zach

Um militar norte-americano provê segurança durante adestramento contra dispositivos explosivos improvisados, em Grafenwoehr, na Alemanha, 18 Abr 13.

lutarem sozinhos em vez de atuarem em equipe. Fora do âmbito do adestramento, outras oportunidades para fomentar a cultura do Exército vêm diminuindo.

As interações nas Unidades estão restritas à jornada de trabalho, em função da redução de verbas destinadas a atividades externas. Até o convívio tem mudado. A maior comunicação e o acesso às mídias sociais permitem que os profissionais militares fiquem mais conectados com suas cidades de origem e se isolem, desvalorizando a cultura do Exército e agravando problemas, como o suicídio e a agressão sexual. Há uma ruptura de conexões entre o Exército e a sociedade em virtude do menor número de bases e de habitantes

O Major Charlie Lewis é instrutor do Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar de West Point. Formou-se pela Academia Militar de West Point e concluiu o mestrado em Políticas Públicas pela John F. Kennedy

School of Government, da Harvard University. Atuou em diversas funções junto à 3ª Brigada, 101ª Divisão Aeroterrestre, e serviu em diversas missões no Iraque.

ingressando na Força, além dos fatores geográficos que separam a população dos militares. Para prevenir essa situação, os comandantes e militares precisam incorporar métodos destinados a manter os níveis atuais de capital social. O maior desafio diante do Exército dos EUA como profissão na próxima década será um colapso do capital social e dos correspondentes vínculos, reciprocidade e confiança, com base nos quais a Profissão prospera.

Ao definir o capital social e seu papel no Exército, defendo que ele tem o poder de manter a força da Profissão. Ao expor fraquezas relativas ao capital social do Exército, demonstro como desenvolver métodos para estruturar tanto a confiança quanto o espírito de corpo dentro da Profissão, com vistas a enfrentar esse desafio.

Definição de Capital Social

O *capital social* se refere a "redes sociais, regras de reciprocidade, assistência mútua e confiabilidade"². O conceito foi identificado pela primeira vez em 1916, e sua utilização no meio acadêmico tem

aumentado desde os anos 90, com a publicação da pesquisa sobre o tema conduzida pelo Professor Robert Putnam, da Universidade Harvard³. Putnam primeiro identifica o poder do capital social ressaltando como ele aumenta a "eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas"⁴. Além disso, as sociedades com um grau elevado de capital social assistem a um aumento no sentimento de orgulho, ou espírito de corpo, que une ainda mais os membros da comunidade. Putnam identifica, ainda, a confiança como sendo um "componente essencial do capital social".

A confiança surge pessoalmente no âmbito local, passando a grandes organizações e comunidades por meio da *confiança social*⁵. Contudo, a confiança social não diz respeito apenas à que é depositada em uma organização; é a confiança entre pessoas, que, quando unidas, geram melhores resultados⁶. Caso presente em um grupo, a confiança social "possibilita a ação", porque seus integrantes conseguem antever um comportamento específico por parte daquele que executa a ação⁷.



Exército dos EUA

Militares da 1ª Divisão Blindada recebem treinamento em prevenção de suicídios no Forte Bliss, Estado do Texas, 27 Set 12.

Existem duas fontes de capital social: as regras de reciprocidade e as redes de engajamento cívico. A reciprocidade aumenta a confiança ao limitar os problemas de ação coletiva ou aquelas situações em que integrantes do grupo se beneficiam caso contribuam ou não. As regras se originam de comportamentos rotineiros e expectativas. A reciprocidade generalizada, ou quando um indivíduo age sem esperar uma contrapartida, pode contribuir mais para o capital social que a troca de favores⁸. Além disso, as redes de engajamento cívico são uma "forma essencial de capital social" e levam a comunidades com laços mais estreitos⁹. Essas redes são de vários tipos, como as associações, as escolas, as famílias, o ambiente de trabalho ou as igrejas. Tais comunidades requerem "interdependência", promovendo o desenvolvimento da confiança entre seus integrantes¹⁰.

Há dois tipos de capital social: o capital social do tipo *bonding* (de união, de vínculos ou exclusivo) e o capital social do tipo *bridging* (de ponte ou inclusivo). O capital social de união diz respeito a grupos de indivíduos semelhantes, como os adeptos de uma igreja ou as organizações étnicas. Os grupos que se baseiam nesse tipo de capital social geram grande lealdade interna. O capital social de ponte, por outro lado, consiste em conexões entre integrantes de grupos sociais diversos, como grandes movimentos sociais e as organizações de jovens. Essas conexões são boas para a difusão de informações e a ligação de comunidades e redes. O capital social de ponte beneficia os que estão dentro e fora do grupo, devido a efeitos externos (externalidades) positivos. Em outras palavras, os que estiverem fora do grupo também obtêm os benefícios oferecidos pelo capital social¹¹.

Incorporando a influência econômica da palavra "capital", o capital social também serve como um bem privado e um bem público. Como bem privado ou individual, o capital social ajuda os integrantes a se aproximarem de suas redes e correspondentes normas de confiança para avançarem¹². Os indivíduos dentro da rede assistem a melhores resultados em termos econômicos, físicos, sociais e educacionais. Outros benefícios

de âmbito privado advêm de se contar com aqueles à sua volta para prestar ajuda e apoio em épocas difíceis. Embora esses exemplos se refiram a vantagens para os integrantes das redes, as organizações podem oferecer benefícios aos que estiverem fora por meio da arrecadação de recursos, do voluntariado ou de apoio. Essas atividades conectam integrantes do grupo a pessoas de fora, ampliando as externalidades¹³.

Desenvolvimento do Capital Social

Como desenvolver o capital social? Uma variedade de comunidades, organizações, escolas e empregadores criam o capital social por meio de políticas, estrutura e atividades. Indivíduos com ideias afins podem formar grupos voltados a diversos interesses. Organizações como Elks, Rotary Club e Veterans of Foreign Wars oferecem exemplos de indivíduos que se unem em torno de interesses comuns. Além disso, as comunidades acadêmicas (escolas particulares, públicas e "charter") oferecem oportunidades para desenvolver o capital social. Todas essas oportunidades requerem um local para que as pessoas se reúnam e estabeleçam os vínculos necessários para a confiança presente no capital social. Além dos integrantes, o local facilita o convívio, para a formação de redes e das correspondentes normas.

O ambiente de trabalho, sendo o "local mais importante de interação cooperativa e sociabilidade entre cidadãos adultos fora da família" também oferece um potencial contemporâneo para o capital social¹⁴. Embora alguns afirmem que a associação forçada e a liderança hierárquica presentes no ambiente de trabalho possam limitar as oportunidades para o capital social, é possível estabelecer os vínculos necessários para seu desenvolvimento. O ambiente de trabalho também leva à difusão de opiniões, ideias e crenças¹⁵. Ainda que o ambiente de trabalho típico não seja uma solução completa para obter o capital social (já que nosso tempo não nos pertence e nossa associação a outros é involuntária e baseada na busca de remuneração), existem oportunidades, caso possamos integrar a vida profissional com a vida pessoal e com a comunidade¹⁶.

Mensuração do Capital Social

Dados recentes mostram que o capital social diminuiu em todas as partes dos EUA nos últimos 50 anos. A obra *Bowling Alone* ("Jogando Bolicho Sozinho" em tradução livre), de Putnam, trata desse declínio por meio de um diagnóstico aprofundado da queda na participação política, no engajamento cívico, na frequência a igrejas e na participação comunitária em geral. Outros pesquisadores também identificaram uma diminuição da confiança social entre os jovens norte-americanos, decorrente de um aumento do materialismo, que enfraquece as virtudes necessárias para a ação coletiva¹⁷. Putnam também vê uma "aceleração" desse declínio de confiança nessa geração¹⁸.

De onde vem esse declínio? Alguns propõem que a causa talvez seja a televisão ou o computador¹⁹. O maior consumo de televisão entre os jovens prejudica sua interação com outras pessoas e seu envolvimento em atividades. Embora não seja uma relação causal, existe uma correlação entre o consumo de televisão e um menor grau de engajamento cívico, porque espectadores assíduos passam tempo isolados, assistindo à TV, em vez de participarem de atividades cívicas²⁰. Além disso, estudos sobre as mídias sociais e o apoio mútuo constataram que integrantes das redes sociais virtuais se sentem isolados, apesar do grande número de "amigos"²¹. Ademais, uma população segmentada reduz as oportunidades para criar pontes (*bridging*). Além da suburbanização e dos custos de oportunidade que as longas viagens diárias entre a casa e o trabalho geram para as famílias, comunidades e atividades, o agrupamento de indivíduos com ideias afins destrói o capital social de ponte. Em sua obra *The Big Sort* ("A Grande Segmentação", em tradução livre), Bill Bishop constatou que a segregação política advinda da segmentação reforçava as desigualdades²².

Qual é a importância desse declínio? Os Estados com maior capital social apresentam menor índice de criminalidade. Há uma melhora na educação. Surge um sentido de comunidade. Além disso, as redes sociais fornecem uma rede de segurança por meio da "assistência tangível", como verbas, atendimento e transporte. Há, também, evidências

de que o capital social melhora os resultados e normas no setor de saúde e inibe a depressão²³. Ao compreendermos os efeitos do capital social, onde ele vem diminuindo e como reverter essa queda, podemos aprimorar as organizações efetuando mudanças positivas nas regras de um grupo.

O Exército, a Profissão e o Capital Social

O capital social fortalece duas das cinco características essenciais da Profissão Militar: a *confiança* e o *espírito de corpo*. Além disso, a Cultura do Exército estimula o crescimento do capital social dentro da Profissão, gerando oportunidades para a utilização das regras de reciprocidade, confiança, orgulho e assistência mútua. Ao entendermos o capital social do Exército, seus desafios e seus objetivos ao longo da próxima década, poderemos fortalecer a Profissão.

Confiança. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Martin Dempsey, acredita que a "confiança é a pedra angular de nossa profissão"²⁴. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1 — *A Profissão Exército (ADRP 1 — The Army Profession)* identifica a confiança como fundamento da profissão. A confiança cria os vínculos necessários para fortalecer as relações entre os soldados; entre comandantes e soldados; entre soldados, suas famílias e o Exército; e entre eles e o povo norte-americano. A confiança defendida na ADRP 1 é a base para a criação de Unidades fortes, em que as regras previstas na Ética do Exército reforçam a confiança social. O fato de que todos os militares são formados sob um mesmo sistema de valores significa que existe uma certa expectativa sobre o comportamento de um indivíduo no trabalho, em casa e no combate²⁵. Isso gera uma confiança entre os integrantes que ampara a Unidade em todas as suas atividades.

Muitos creem que organizações verticais (como a cadeia de comando do Exército) restringem o desenvolvimento do capital social²⁶. Embora organizações semelhantes percam capital social devido ao ambiente de coerção de um chefe sobre os funcionários, a ênfase do Exército na confiança e no conceito Comando de Missão

limita essa perda. Os militares em função de comando desenvolvem a confiança por meio de experiências coletivas, que requerem que os integrantes de uma equipe, incluindo o comandante, superem desafios juntos²⁷. Se, como disse Colin Powell, os comandantes souberem que precisam "cumprir a missão e cuidar dos subordinados", a confiança aumentará²⁸. Decorrida mais de uma década de guerra, os militares, de fato, confiam em seus comandantes, no sentido de que cumprirão a missão e cuidarão deles. Com efeito, 62% consideram seus comandantes eficazes²⁹. Além da confiança nos comandantes, o Comando de Missão e suas operações descentralizadas exigem que um comandante confie que seus subordinados "atuarão com iniciativa responsável em circunstâncias complexas, altamente mutáveis e caóticas"³⁰. Essa confiança surge por meio do adestramento descentralizado em ambientes semelhantes, em que os militares perceberão a confiança neles depositada por seus comandantes. Sem essa confiança, a Profissão fica verticalizada demais e deixa de crescer.

O Exército não quer apenas que exista confiança dentro das Unidades; a Força também incorpora famílias. As regras de reciprocidade são importantes nas comunidades do Exército. No caso de bases localizadas em cidades pequenas e isoladas, aliados à natureza da Profissão e do combate, é necessária uma forte estrutura de apoio para as famílias dos militares. A confiança social cresce entre elas e o comando da Unidade por meio de grupos de aprestamento de famílias, que oferecem "uma forma de apoio e assistência mútuos". Essa organização formal facilita o desenvolvimento do capital social entre todos os escalões de uma Unidade por meio da reciprocidade e da união de diferentes famílias por um elo comum³¹. Os programas de Moral, Bem-Estar e Recreação (*Morale, Welfare, and Recreation — MWR*) conectam, ainda, famílias e militares de diferentes Unidades³². Um estudo recente demonstrou que o uso desses programas aumentou a satisfação com a vida no Exército e a vontade de permanecer na Força³³. Esses programas aumentam a confiança porque o Exército

passa a ser mais que apenas um contracheque: é uma família, uma comunidade, um estilo de vida.

Existindo a confiança no interior das bases do Exército, é imprescindível que a Profissão crie "pontes" com as comunidades ao redor e com o povo norte-americano em geral. A confiança é "o que nos une, os que vestem a farda e aqueles de vocês que atuam em suas comunidades", disse Dempsey em conferência realizada pela entidade National League of Cities (Liga Nacional de Cidades)³⁴. O povo norte-americano deposita confiança no Exército, no sentido de que ele apoiará e defenderá a Constituição³⁵. Os militares confiam que suas comunidades lhes darão apoio e elegerão autoridades que tomarão decisões prudentes sobre seu emprego. Contudo, o desenvolvimento dessa confiança vai além de combater por razões justas e de vencer as guerras da nação: exige um entendimento mútuo por meio do envolvimento com a comunidade. A "ponte" entre o Exército e a comunidade à volta se dá de diversas formas (ex.: o reconhecimento a soldados do Forte Campbell pela associação Kiwanis, de voluntários, em Hopkinsville, Kentucky; os *links* sobre atividades comunitárias divulgados na página inicial do Forte Drum)^{36, 37}. A formação dessa confiança social como base da Profissão fomenta a atividade necessária para criar Unidades fortes e coesas³⁸.

O Exército não quer apenas que exista confiança dentro das Unidades; a Força também incorpora famílias.

Espírito de Corpo O adestramento e equipamentos só contribuem para a Unidade até certo ponto. Com o tempo, o estresse gerado pelo combate, pela saudade de casa e pela fadiga desgasta "até o profissional mais experiente do Exército" e requer a existência de uma rede de apoio, além da motivação pessoal para manter um bom desempenho³⁹. Conforme evidenciado no livro *Black Hearts*, combater por tanto tempo pode gerar uma pressão excessiva, apesar de o Exército dos EUA estar entre as "Forças de combate mais experientes e disciplinadas da história"⁴⁰. A ADRP

1 enfatiza o espírito de corpo como um meio de aumentar a capacidade de recuperação em todos os âmbitos da organização. O espírito de corpo, ou "sentido compartilhado de propósito, fortes vínculos de lealdade e orgulho", e a determinação são necessários para cumprir as missões e resultam dos componentes básicos do capital social.

Como a confiança, o espírito de corpo ocorre em todos os níveis. No âmbito individual, ele ocorre por meio do orgulho, dos valores compartilhados e de um sentido de conexão com a Profissão. Para que ele cresça em toda a instituição, cada indivíduo precisa conservar seu moral. No âmbito das Unidades, o espírito de corpo cresce com cada escalão no organograma. Uma fração tem um sentido comum de missão, experiências compartilhadas e um conjunto de normas que levam ao orgulho pela organização e pelo Exército. A incorporação desse orgulho nos escalões esquadra, grupo de combate e pelotão podem disseminar a motivação e promover a Profissão ao mostrar aos indivíduos que eles não estão sozinhos. Elementos como indicativos de chamada, lemas, estandartes e distintivos servem como foco de colaboração para os soldados e as Unidades.

Uma quantidade cada vez maior de suicídios, casos de agressão sexual e líderes nocivos, bem como uma interação menor com o segmento civil, evidencia a perda de capital social da Força.

Os escalões superiores levam isso adiante por meio de ambientes de comando abertos, da confiança e do comprometimento. A Pesquisa Anual de Liderança do Exército (*Annual Survey of Army Leadership*) do Centro de Liderança do Exército (*Center for Army Leadership — CAL*) demonstra que 70% dos integrantes da Força estão satisfeitos com o grau de liberdade de que dispõem em sua função devido a ambientes de comando abertos. Essa autonomia corresponde a maior confiança, e 70% consideram seus supervisores imediatos como

sendo efetivos no "estabelecimento de relacionamentos de confiança"⁴¹. Essas Unidades ligam, então, esse espírito de corpo ao Exército como um todo e à sua comunidade. As cidades no entorno das bases militares se orgulham das Unidades que vivem e treinam em seu meio. Esse orgulho fomenta uma rede de apoio, estimula o capital social e demonstra a futura força da Profissão.

Cultura do Exército. Sendo uma reflexão da Profissão Militar, tanto o espírito de corpo quanto a confiança influenciam a Cultura do Exército. Até com os rodízios de pessoal, comandantes e missões, a Cultura do Exército reflete as regras baseadas na Profissão e Ética do Exército. A cultura é composta de três dimensões: uma identidade profissional, um sentido de comunidade e a hierarquia. A comunidade é imprescindível neste ponto. Sem o capital social, não há comunidade, razão pela qual é importante compreender o papel que a Cultura do Exército exerce no futuro da Profissão⁴².

A comunidade cria uma "família profissional" e estende a identidade para além do indivíduo. Ao ingressar nesse grupo, há o bem privado de crescimento pessoal enquanto se presta o bem público ao resto do país⁴³. O bem privado resulta dos benefícios básicos, como a lei de auxílio à formação superior de veteranos (*GI Bill*), planos de saúde, moradia e remuneração, além das estruturas de apoio da qual os profissionais do Exército passam a fazer parte automaticamente ao ingressarem na Força. O bem público diz respeito tanto ao serviço direto de defender a nação contra todos os inimigos quanto às externalidades positivas vivenciadas pelas comunidades nos arredores das bases militares, com a entrada de novos indivíduos que ampliam perspectivas, geram benefícios financeiros e vivem em meio ao segmento civil da sociedade. A comunidade promove o crescimento da Cultura do Exército. Contudo, se houver uma queda nesse sentido de comunidade entre os profissionais da Força, haverá um correspondente declínio na Cultura do Exército, limitando a Profissão.

A Profissão requer confiança e espírito de corpo para desenvolver a si própria e a Cultura do Exército. A Profissão não existe sem esses dois



Exército dos EUA

Capitão ensina empresário local a utilizar um detector de minas durante visita de civis ao Forte Campbell, Estado de Kentucky, 22 Set 10.

elementos. O aumento do capital social fornece meios para que as Unidades e os comandantes possam fomentar a confiança social e o orgulho, resultando no avanço da Profissão.

O Exército, a Profissão e os Impactos de um Capital Social em Colapso

A ADRP 1 se apoia fortemente em componentes do capital social para desenvolver a Profissão. Contudo, o problema ocorre quando as estruturas destinadas a gerar naturalmente o capital social desaparecem. Além disso, a diminuição do capital social em âmbito nacional leva a uma semelhante queda nas Forças Armadas. A diferença entre um declínio no país em geral e uma queda dentro do Exército é que a Profissão depende do capital social para alcançar o sucesso e inculcar seus valores. Uma quantidade cada vez maior de suicídios, casos de agressão sexual e líderes nocivos, bem como uma interação menor com o segmento civil, evidencia a perda de capital social da Força.

Confiança e apoio mútuo reduzidos entre os soldados. O número cada vez maior de suicídios dentro do Exército mostra um colapso do capital social. Em 2012, houve 182 suicídios no Exército, em comparação a 166 em 2011⁴⁴. Esses números seguem a tendência de aumento na taxa de suicídios durante a última década⁴⁵. Apesar da conscientização e da variedade de programas de prevenção, essa tendência mostra que algumas Unidades não possuem a característica de apoio mútuo. Embora não exista uma interpretação definitiva sobre o aumento no número de casos, o isolamento social é uma explicação plausível. Putnam identifica tendências semelhantes em relação à taxa de suicídios em âmbito nacional, com o individualismo e um "sentido mais fraco de comprometimento" para com organizações e grupos isolando os propensos à depressão⁴⁶. Sem os vínculos da Unidade, o apoio mútuo desaparece. Sem o apoio mútuo, os militares precisam lutar sozinhos, em vez de atuarem em equipe. O

aumento do capital social fornece as redes e as normas correspondentes, para gerar o comprometimento para com organizações maiores que o indivíduo. Sem o capital social, fica difícil reverter a tendência na taxa de suicídios e aumentar o apoio mútuo.

Agravando os problemas relativos à confiança no âmbito individual dos militares, há os 1.695 casos de agressão sexual registrados pelo Exército durante o exercício fiscal de 2011 (considerando todos os tipos de queixa). A maioria desses incidentes ocorre na caserna e envolve as graduações de cabo e soldado⁴⁷. A ocorrência desses casos nas sedes faz com que seja quase impossível desenvolver o espírito de corpo, quando integrantes individuais temem uns aos outros no trabalho e em casa. Todo caso de agressão sexual representa uma traição da confiança e leva à desvalorização da Profissão tanto pelos seus integrantes quanto pela sociedade em geral. A menos que haja uma redução nas tendências relativas às taxas de

suicídio e de agressão sexual e um aumento na confiança social e no apoio mútuo, a Profissão terá dificuldades em permanecer forte.

Colapso da Confiança no Comandante e do Orgulho da Unidade

Outro sinal de declínio do capital social é o aumento no número de líderes nocivos, que agem de modo antiético, fomentam ambientes de comando fechados e insatisfatórios, culpam os outros pelos próprios problemas, são excessivamente críticos e evitam interagir com os subalternos⁴⁸. Segundo a Pesquisa Anual de Liderança do Exército, aproximadamente um entre cada cinco comandantes foi classificado como sendo um líder nocivo. A maioria dos casos de liderança nociva ocorre nas frações, tendo os oficiais subalternos recebido as avaliações mais negativas e os sargentos do escalão companhia, a pontuação média mais baixa. Em outras palavras, os comandantes mais próximos dos soldados — os



que interagem com suas famílias, conduzem o adestramento e cuidam do desenvolvimento dos subordinados — são os mais propensos a serem líderes nocivos⁴⁹.

Um ambiente de comando aberto, marcado pela "franqueza, confiança e respeito", é essencial para o espírito de corpo — uma perda de 20% dessa confiança no âmbito de todo o Exército é algo assustador⁵⁰. Os líderes nocivos prejudicam as organizações. A coesão da Unidade por meio do adestramento desaparece. O mesmo ocorre com o apoio mútuo e com a reciprocidade. A falta de confiança e de vínculos na Unidade reduz a capacidade de cumprir a missão e manter os padrões da Profissão Militar⁵¹.

Além disso, o adestramento está em perigo no âmbito organizacional. Em seu depoimento ao Comitê do Senado sobre as Forças Armadas, o Gen Raymond Odierno afirmou que os atuais cortes automáticos no orçamento (*sequestration*) "reduzirão o adestramento para 80% das Forças terrestres". A oportunidade de receber adestramento com regularidade, de adquirir proficiência na missão e de desenvolver normas de confiança e assistência mútua em Unidades com comandantes bons e ruins vem desaparecendo ao mesmo tempo que as missões de combate estão chegando ao fim. Militares, comandantes e Unidades inteiras perderão a oportunidade de estabelecer os vínculos necessários para manter a condição de prontidão, já que "nossos jovens soldados, homens e mulheres, são os que pagarão o preço, potencialmente com suas vidas", segundo Odierno⁵². Além disso, uma reduzida prontidão constitui uma traição da confiança do povo norte-americano. Segundo a ADRP 1, a confiança social começa no nível mais alto, com o povo acreditando que o Exército defenderá a nação, seus valores e seu futuro⁵³. Caso o Exército e seus profissionais não estejam prontos para combater e defender o país contra todos os seus inimigos, o povo perde a confiança na Profissão. A confiança social fortalece os vínculos. A má liderança e a incapacidade de desenvolver o espírito de corpo levam à desintegração da confiança e dos vínculos, o

que desafia a Profissão Militar a desenvolver o capital social necessário para seu êxito ao longo da próxima década.

Restrição das Ligações de Confiança

Os cortes automáticos no orçamento enfraquecem ainda mais o capital social que liga a Profissão Militar às comunidades no entorno das bases militares. O Exército já representa uma pequena parcela da população. A confiança social baseia-se mais em ações observadas que na interação pessoal. À medida que o Exército reduz a quantidade de tropas em 80 mil para alcançar 490 mil até 2017, haverá ainda menos oportunidades para a interação⁵⁴. Casos de agressão sexual, de assassinatos no exterior e de outras atividades execráveis abalam essa confiança social. Se a Profissão Militar depende da confiança dos cidadãos como princípio organizador, é preciso que ela também reconheça que eles precisam interagir e enxergá-la de modo positivo. Isso pode representar um desafio para o Exército junto às comunidades no entorno das bases. Os cortes orçamentários não afetam apenas os militares. Como afirmou o Gen Odierno em seu depoimento, ele "ordenou a suspensão imediata de contratações", colocará "até 251 mil funcionários civis em licença não remunerada", e "cortes na manutenção de depósito farão com que 5 mil funcionários percam seus empregos"⁵⁵. Cada emprego que se perde afeta uma família e diminui tanto a interação quanto o apoio mútuo, necessário para fazer com que o capital social e a Profissão Militar continuem avançando. Cada impacto negativo sobre a comunidade enfraquece os vínculos entre o Exército e o entorno. Cada vínculo destruído prejudica a confiança e a Profissão Militar.

Esses são desafios enormes. Tentativas de reduzir o aumento na taxa de suicídios e de casos de agressão sexual geram pequenos avanços, mas nada que possa deter a perda do capital social. A diminuição do espírito de corpo começa a alterar a cultura de uma Unidade. É difícil reverter essas mudanças, apesar de seu impacto na Profissão. Por fim, a Profissão Militar precisa estimular a confiança junto ao povo norte-americano. A menor interação e

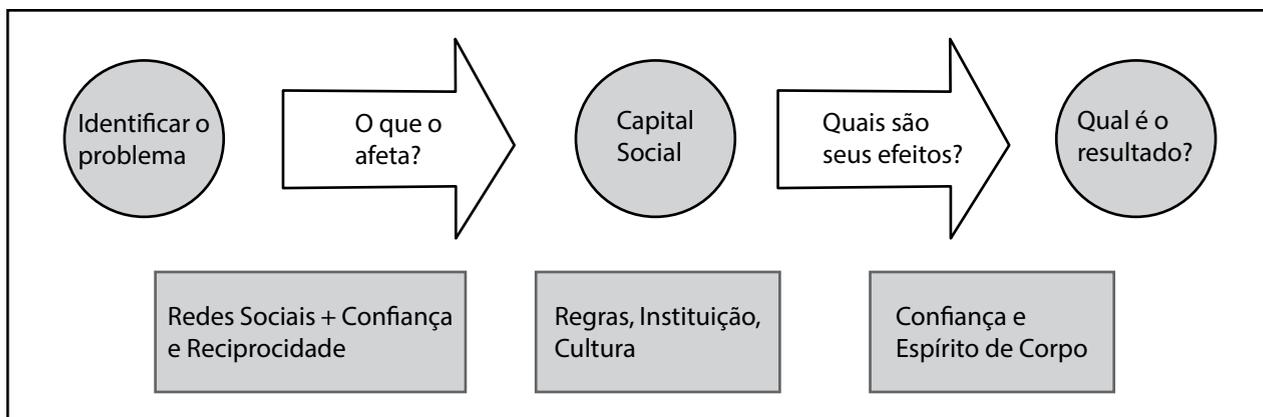


Figura 1

a perda de empregos abalam a confiança e a Profissão Militar. Contudo, esses desafios estão longe de serem insuperáveis.

Como Enfrentar o Desafio do Decrescente Capital Social

A ADRP 1 descreve os requisitos e os métodos pelos quais a Profissão pode enfrentar o desafio imposto pelo decrescente capital social. Ações individuais, por si só, não podem compensar essa perda. Contudo, ações coletivas e políticas que estimulem atividades semelhantes podem. É preciso que os grupos colaborem e se empenhem em aprimorar suas redes sociais, regras de reciprocidade e confiança com a prevenção da perda do capital social (figura 1). Em cada um dos desafios identificados anteriormente, o resultado será o mesmo, caso não haja nenhuma mudança: o enfraquecimento da Profissão. Enfrentar cada problema que prejudique o capital social mantém a direção positiva da Profissão Militar. As medidas e o processo para manter a força da Profissão são algo que requer criatividade na liderança, políticas e atores individuais dentro das Unidades.

Criar um local. Primeiro, a criação de um local fora do trabalho desenvolve o capital social dentro das organizações. No Forte Bliss, há espaços onde os militares podem interagir e assim estabelecer vínculos dentro e entre Unidades. A jornada típica de um militar começa às 6h30 e dura 12 horas. Sua casa é o quartelamento e sua cozinha, o rancho, onde eles dividem a mesa com os companheiros

de trabalho. Se a Profissão Militar depender do ambiente de trabalho para fomentar o capital social e não houver interação entre os integrantes de uma Unidade no âmbito externo, os vínculos serão superficiais. Um espaço ou local incentiva os indivíduos a se reunirem e desenvolverem regras de reciprocidade adicionais. Esses locais unem os militares e produzem interações distantes do trabalho, da televisão e das mídias sociais, fortalecendo a confiança social. Os vínculos estabelecidos nesses locais são voluntários, proporcionando o apoio mútuo que pode manter ou melhorar o capital social e, assim, a Profissão Militar.

Unidades duradouras. A segunda recomendação é o desenvolvimento de Unidades duradouras. Embora marcos e trajetórias de carreira sejam importantes, desenvolver a coesão de uma Unidade leva tempo. A dissolução do comando e a transferência para outras funções imediatamente após um desdobramento ou longo exercício fragmenta os vínculos que levaram tanto tempo para se formar. A confiança social se deteriora, o orgulho da Unidade praticamente desaparece e as estruturas de apoio se perdem⁵⁶. Esse processo tem um custo que vai além das verbas necessárias para adestrar os novos integrantes da Unidade. O conhecimento organizacional some. O custo emocional de ter de estabelecer novos vínculos gera dificuldades para alguns.

É importante manter a longevidade e as correspondentes normas desenvolvidas dentro das Unidades⁵⁷. Ajustar a evolução de carreira,

estabelecer aquartelamentos e proporcionar uma previsibilidade para transferências permanentes produz uma cultura dentro da Profissão Militar que desenvolve o capital social. A diminuição no ritmo das transferências e mudanças de comando preservará os vínculos e fortalecerá o espírito de corpo. Com um tempo maior de permanência nas Unidades, as famílias ficam estáveis, podendo desenvolver a confiança em comandantes individuais e no Exército como um todo, o que reforça os vínculos entre elas e a Profissão Militar. Ademais, as Unidades que já tenham consolidado o espírito de corpo conseguem neutralizar os líderes nocivos. O orgulho e a confiança entre os oficiais subalternos e os subordinados ficam fortalecidos, e a existência de relacionamentos de longa data pode minimizar o impacto de um líder nocivo, o que seria mais difícil caso os vínculos na unidade fossem frágeis. Ao manter as organizações juntas por mais tempo, os militares, as famílias e as Unidades podem continuar a forjar os laços necessários para cultivar a confiança social, o orgulho da Unidade e o capital social. Em outras palavras, para fortalecer a Profissão Militar, mantenha as pessoas juntas.

Romper barreiras. O capital social de ponte requer que a Profissão Militar rompa as barreiras que existem entre ela e o país a que serve. Desde os atentados do 11 de Setembro, o aumento das medidas de proteção da Força intensificou o isolamento das bases militares. A população passou a não ter acesso a elas, para interagir com soldados e comandantes. Não havia nenhum tipo de "ponte". Havia apenas o isolamento. A Profissão Militar se distanciou daqueles a quem servia. Os cidadãos, que confiavam sua defesa à Profissão Militar, deixaram de entender a Força. As redes sociais e as regras de reciprocidade desapareceram.

A criação de "pontes", ou *bridging*, ocorre por meio de bases abertas como o Forte Bliss e a Academia Militar de West Point, bem como eventos comunitários realizados pelos comandos da caserna e pela liderança local. À medida que o capital social aumentar entre a sociedade e o Exército, o resultado será uma visão mais positiva da Profissão Militar por parte de mais norte-americanos, bem como melhores oportunidades em termos de redes de apoio para os profissionais da Força.



Exército dos EUA

Militares norte-americanos estacionados em Camp Buehring, no Kuwait, assistem à televisão na sala de recreação logo após sua inauguração em 25 Ago 12.

O capital social se formará naturalmente, caso a Profissão Militar conserve sua força durante a próxima década. Contudo, o desafio é impedir as situações de traição da confiança, antes que o capital social — e, com ele, a Profissão — se desgaste. A

compreensão dos fatores que prejudicam o capital social e o ajuste das políticas e da liderança para cultivar os vínculos e as regras de reciprocidade relacionadas com redes sociais desenvolverão o capital social e a Profissão Militar. **MR**

REFERÊNCIAS

1. MILES, Donna. "Army Post Sets Example, in Curbing Suicides, Preventable Deaths", *Armed Forces Press Service*, 15 Feb. 2013. Disponível em: <<http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119313>>. Acesso em: 16 fev. 2013.
2. PUTNAM, Robert D.; FELDSTEIN, Lewis M. *Better Together: Restoring the American Community* (New York: Simon and Schuster, 2003), p. 2.
3. WOOLCOCK, Michael. "The Rise and Routinization of Social Capital, 1988-2008", *Annual Review of Political Science* 13 (2010): p. 471-72.
4. PUTNAM, Robert D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993), p. 167.
5. PUTNAM, *Making Democracy Work*, p. 170-71.
6. PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone* (New York: Simon and Schuster, 2000), p. 136.
7. LIGHT, Ivan. "Social Capital's Unique Accessibility", *Journal of the American Planning Association* 70 (Spring 2004): p. 146.
8. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 20-21.
9. PUTNAM, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, p. 172-73
10. BLOCK, Peter. *Community: The Structure of Belonging* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), p. 3.
11. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 22-23.
12. BRIGGS, Xavier de Souza. "Social Capital: Easy Beauty or Meaningful Resource", *Journal of the American Planning Association* 70 (Spring 2004): p. 152.
13. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 20.
14. ESTLUND, Cynthia. "Working Together" (Oxford: Oxford University Press, 2003), p. 7.
15. ESTLUND, p. 4, p. 13-14.
16. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 86, p. 91.
17. RAHN, Wendy M.; TRANSUE, John E. "Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth, 1976-1995", *Political Psychology* 19 (1998): p. 546, p. 561.
18. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 140.
19. RAHN; TRANSUE, p. 551.
20. ORLOWSKI, Alexander P. "Television Consumption and Civic Engagement Among 15 to 25 Year Olds", The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement (2007), p. 6.
21. ROSEN, Christine. "Virtual Friendship and the New Narcissism", *The New Atlantis*, 2007, p. 31.
22. BISHOP, Bill. "The Big Sort" (Boston: Mariner Books, 2009), p. 308.
23. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 308-309, p. 327, p. 333.
24. DEMPSEY, Martin. "We Are Not Elected to Serve", Air Force Reserve Command. Disponível em: <<http://www.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123307448>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
25. Headquarters, Department of the Army, Army Doctrine and Training Publication 1 (ADRP), *The Army Profession*, (Fort Leavenworth, KS, 2012), ix, 1-1.
26. PUTNAM, *Making Democracy Work*, p. 88, p. 167, p. 174.
27. ADRP 1, p. 1-2.
28. POWELL, Colin. *My American Journey* (New York: Random House, 1995), p. 319.
29. The Center for Army Leadership, 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings (Fort Leavenworth, KS, 2012), p. 5.
30. DEMPSEY, Martin E. *Mission Command White Paper* (Washington DC, 3 Apr. 2012). p. 5.
31. "Family Readiness Group", *Army OneSource*. Disponível em: <<https://www.myarmyonesource.com/familyprogramsandservices/familyprograms/familyreadinessgroup-frg/default.aspx>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
32. "Welcome to Army Community Service", MWR. Disponível em: <<http://www.fortcampbellmwr.com/acs/index.html>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
33. FATARA, Richard J.; Marshall-Mies, Joanne C.; WESTHUIS, David J. "Ground-breaking Study Confirms Army Morale, Recreation, and Welfare Programs Directly Linked to Soldier Readiness and Retention", FMWRC, p. 1.
34. MARSHALL JR., Tyrone C. "Trust Keeps Troops, Communities Together, Dempsey Says", American Forces Press Service. Disponível em: <<http://www.jcs.mil/newsarticle.aspx?ID=1107>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
35. ADRP 1, p. ix.
36. "Kiwaniis Club honors Fort Campbell soldiers", *The EaglePost*. Disponível em: <http://www.theeaglepost.com/community/article_0b4d3461-e9eb-5530-baab-b6b46814a817.html?mode=image&photo=0>. Acesso em: 24 mar. 2013.
37. "Local Community", *Fort Drum*. Disponível em: <http://www.drum.army.mil/AboutFortDrum/Pages/LocalCommunity_lv2.aspx>. Acesso em: 24 mar. 2013.
38. ADRP 1, 4-1.
39. Ibid.
40. FREDERICK, Jim. *Black Hearts* (New York: Harmony Books, 2010), p. xx.
41. Center for Army Leadership, p. 44, p. 48.
42. ADRP 1, A-1-A-2
43. Ibid., A-2
44. STARR, Barbara. "Pentagon reports record number of suicides", *CNN*. Disponível em: <<http://www.cnn.com/2013/01/15/us/military-suicides>>. Acesso em: 26 mar. 2013.
45. Task Force on the Prevention of Suicide by Members of the Armed Forces, *The Challenge and the Promise: Strengthening the Force, Preventing Suicide and Saving Lives* (Washington DC: Department of Defense, August 2010), p. 16.
46. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 264-65.
47. SHARP: Department of the Army, *Army Annual Report on Sexual Assault, Fiscal Year 2011* (Washington DC, 2012), 32.
48. TAN, Michelle; GOULD, Joe. "Army wants to rid top ranks of toxic leaders", *Army Times*. Disponível em: <<http://bit.ly/1hg7XT>>. Acesso em: 26 mar. 2013.
49. Center for Army Leadership, p. 26.
50. ADRP 1, 4-3
51. Center for Army Leadership, 27-28.
52. SENATE ARMED SERVICES COMMITTEE. *Hearing to Receive Testimony on the Impacts of Sequestration and/or A Full-Year Continuing*

Resolution on The Department of Defense, 113th Congress, 1st Session, 2012, 10

53. ADRP 1, p. ix.

54. BUMILLER, Elisabeth. "Shrinking the Army, but Slowly, Just in Case", *New York Times*. Disponível em: <<http://atwar.blogs.nytimes.com/2012/02/22/shrinking-the-army-but-slowly-just-in-case/?ref=rayodierno>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

55. Senate Armed Services Committee, p. 9.

56. HARRELL, Margaret C.; Berglass, Nancy. "Losing the Battle: The Challenge of Military Suicide Policy Brief", Center for New American Security, Oct. 2011, p. 4.

57. COHEN, Don; PRUSAK, Laurence. "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work" (Harvard Business School Press: Boston, MA, 2001), p. 141.

Como Derrotar as Ameaças Híbridas do Futuro: O Maior Desafio à Profissão Militar de 2020 e Além

Major John R. Davis Jr., Exército dos EUA

Meu agradecimento ao meu orientador de pesquisa no Air Command and Staff College, Dr. Sterling Pavelec, que me estimulou continuamente a testar limites e a desafiar o pensamento convencional ao redigir este artigo.

ESTAMOS EM UM ponto de inflexão semelhante no combate, que ofusca a introdução das armas nucleares, o advento do domínio aéreo e do avião e a transição do encouraçado ao navio-aeródromo¹. A declaração do Gen Martin Dempsey capta o momento atual no que diz respeito às mudanças no combate que estão diante do Exército dos EUA. Pontos de inflexão semelhantes na transição aos domínios aéreo e nuclear produziram mudanças duradouras na arte da guerra. Novos debates sobre o combate se concentram em como a evolução dos domínios espacial e ciberespacial influenciarão os conflitos do futuro. A maioria dos analistas de defesa concorda que a natureza do futuro ambiente de segurança será multipolar (com focos regionais), com uma diversidade e uma complexidade intrínsecas. O futuro ambiente apresentará desafios enormes ao Exército dos EUA. Um desses desafios consiste em como identificar, compreender e combater a futura ameaça. Sobrepular uma ameaça híbrida, composta de elementos regulares, irregulares e criminosos que atuem de modo sinérgico por um estado final comum, representa a maior ameaça ao

Exército dos EUA de 2020 e além. A guerra híbrida do futuro colocará à prova os conhecimentos especializados, a confiança e o serviço honrado da Profissão Militar. Além disso, essa forma de guerra se converterá em uma luta para aprender, adaptar-se e pensar mais rápido que uma mutável ameaça híbrida.

A atual Profissão resistirá. A prova de fogo imposta pelo combate conduzido nas selvas, desertos, montanhas e planícies dos campos de batalha do passado forjou a Profissão Militar que hoje existe. O dilema de segurança no futuro próximo consistirá em ameaças híbridas em constante evolução. O desafio crítico para a Profissão Militar do futuro é determinar que competências profissionais devem ser acrescentadas ou adaptadas em relação ao ponto de inflexão no combate enfrentado pela Força na atualidade. Uma solução consiste em sua transformação em uma organização dedicada ao aprendizado contínuo, repleta de intelectuais militares. Isso determinará o sucesso ou insucesso da Profissão em um futuro dinâmico e desafiador. Ao longo da história, as Forças que foram capazes de aprender mais rápido detiveram a iniciativa e conseguiram manter seus adversários desestabilizados. Outra variável consistirá em tecnologias que enfatizem as capacidades do elemento humano da guerra e representem um multiplicador de combate efetivo, em uma corrida para aprender e adaptar-se para o futuro.

O Major John R. Davis Jr., do Exército dos EUA, cursa, atualmente, a Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS), Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel pela Hampton University, e mestre pela Missouri University of Science and Technology e pela Air Command and Staff College, Air University. Serviu, mais

recentemente, na função de chefe de grupo no Curso de Carreira para Capitães de Engenharia, Escola de Engenharia do Exército dos EUA. Anteriormente, serviu em três missões de combate no Iraque como comandante de pelotão, oficial administrativo de companhia e comandante de companhia de pontes multifuncional.

A Circular de Instrução do Exército 7-100 descreve a ameaça híbrida como sendo composta de três forças notadamente diferentes, atuando coletivamente em prol de um objetivo comum². A parte "regular" da ameaça híbrida consiste em Forças Armadas nacionais, que conduzem o combate simétrico e convencional. Essas Forças regulares utilizarão armas e equipamentos militares e capacidades focadas em combates que evocam os conflitos de alta intensidade. Forças paramilitares compostas de insurgentes, terroristas e guerrilheiros representam os elementos "irregulares" da ameaça híbrida³. Suas ações se caracterizam por táticas que incluem as emboscadas, o terrorismo, o improvisado, a guerra de informação, e outras formas de combate assimétrico e não convencional.

Conceitos de Ameaça Híbrida

Elementos criminosos, no conceito de ameaça híbrida, geram uma capacidade que possibilita as operações do oponente. Moisés Naím, jornalista reconhecido internacionalmente e antigo

editor-chefe da revista *Foreign Policy*, descreve as ações criminosas globais da atualidade como táticas empregadas por elementos ilícitos em uma guerra, possibilitadas pela globalização, incluindo o contrabando de drogas e armas, o tráfico de pessoas e a lavagem de dinheiro⁴. A receita ilícita advinda dessas ações gera recursos para o adestramento e o aparelhamento das Forças híbridas, o que representa uma grave dificuldade para o Exército dos EUA em um ambiente operacional. As ações de elementos criminosos representam problemas civis, a serem tratados pelo governo de um país anfitrião. Contudo, caso apoiem os esforços conjuntos de Forças regulares e irregulares, tais ações criminosas passam a demandar uma resposta militar.

Para avaliar suas implicações, um modelo realista sobre ameaças híbridas futuras está em constante formulação e avaliação. Conflitos recentes, como as guerras no Iraque e no Afeganistão, contêm vários elementos de guerra híbrida. Contudo, as ações do Hezbollah na Segunda Guerra do Líbano,



Exército dos EUA, D. Myles Cullen

Militares norte-americanos deixam suas posições defensivas ao se prepararem para um ataque durante Exercício em Operações no Amplo Espectro, Forte Polk, Estado da Louisiana, 23 Out 10.



Força Aérea dos EUA, Kenn Mann

Cidadãos norte-americanos sendo evacuados do Líbano desembarcam de uma aeronave C-17 Globemaster III, da Força Aérea dos EUA, na Base Aérea Mcguire, Estado de Nova Jersey, 23 Jul 06.

em 2006, constituem um exemplo de uma futura ameaça híbrida que contém a essência da guerra híbrida. No começo do conflito, as Forças de Defesa de Israel (FDI) conduziram um ataque no sul do Líbano, em resposta aos foguetes lançados em Israel pelo Hezbollah e ao sequestro de dois soldados israelenses⁵. O governo israelense acreditava firmemente que sua tecnologia avançada de combate convencional, aliada à superioridade no poder de fogo de precisão, sobrepujaria rapidamente as Forças do Hezbollah e poria um fim decisivo ao conflito⁶. As FDI formularam uma estratégia centrada na tecnologia, com um forte foco no poder aéreo, e voltada a explorar as pressupostas fraquezas e limitadas capacidades de combate do Hezbollah⁷.

Contudo, as táticas do Hezbollah rapidamente transformaram o caráter convencional

do conflito em guerra híbrida, efetivamente neutralizando os avanços tecnológicos das FDI. O Hezbollah formulou uma estratégia que aliava táticas e capacidades do combate convencional a operações de guerra de guerrilha. Em um aspecto, as ações do Hezbollah divergiram do histórico de operações assimétricas e irregulares, voltando-se a táticas convencionais. Essas táticas incluíram defender o terreno a partir de posições defensivas fortificadas e manobrar em formações com armas e equipamentos convencionais⁸. Por outro lado, o Hezbollah personificava a "Força de guerrilha da era da informação", empregando métodos militares assimétricos atípicos entre atores não estatais do passado⁹. Esses métodos incluíam versões com tecnologias mais avançadas para o tiro de tocaia, emboscada e fogo de inquietação indireto, assim como a utilização de civis, incluindo casas, como escudos contra ataques¹⁰.

Sendo a Força mais fraca no conflito, o Hezbollah percebeu que não poderia destruir as FDI ou sobrepujar a determinação israelense com combates de encontro de grande porte. Em vez disso, no nível estratégico, o Hezbollah empregou uma abordagem em relação à guerra que alinhava a estratégia de coerção, de Thomas Schelling, com a estratégia de coerção por punição, de Robert Pape¹¹. Na teoria contemporânea sobre relações internacionais, a coerção consiste em persuadir um oponente a cessar ou alterar suas ações mediante o ajuste da análise custo-benefício de sua campanha em curso¹². Em essência, o Hezbollah tentou coagir o governo do oponente punindo a população israelense com barragens de foguetes¹³. Em muitos aspectos, a ação lembrava algumas campanhas de bombardeio estratégico de guerras anteriores, mas com um meio diferente de lançamento da munição¹⁴. Os foguetes do Hezbollah serviram como um instrumento de dor coercitiva, infligida para inspirar medo e abalar a determinação da população israelense.

Por uma ótica de enquadramento operacional, o Hezbollah empregou Forças terrestres como uma efetiva operação preparatória, destinada a estabelecer as condições para sua operação

decisiva de ataques de foguetes contra o território soberano israelense. Além disso, as Forças terrestres prolongaram o conflito no tempo e no espaço, o que forçou a população israelense a sofrer mais saraivadas de foguetes¹⁵. Para proteger seus locais de lançamento de foguetes contra a destruição e impedir uma percebida invasão terrestre pelas FDI, as Forças terrestres do Hezbollah estabeleceram uma defesa em profundidade na área. O Hezbollah construiu setores defensivos convencionais complexos, com posições defensivas fortificadas, instalações de sustentação subterrâneas, áreas de engajamento, locais de emboscada e postos de tiro para mísseis anticarro¹⁶. Embora a principal intenção desses sistemas defensivos fosse manter o terreno, no nível tático, emboscadas irregulares com fogo de armas portáteis e mísseis anticarro apoiaram uma estratégia indireta de coerção, ao infligirem ainda mais dor à população israelense com as baixas militares das FDI¹⁷.

Os esforços estratégicos, operacionais e táticos do Hezbollah impediram uma vitória rápida e decisiva para os israelenses. Ataques coordenados prolongaram a campanha o suficiente para possibilitar uma estratégia de coerção por punição mediante ataques de foguetes, a fim de alcançar o estado final desejado de impasse. O governo e a população israelense se cansaram das baixas e tentativas malsucedidas de neutralizar os ataques de foguetes do Hezbollah. Além disso, na cobertura da mídia, foram divulgadas imagens de baixas de civis libaneses, o que enfraqueceu o apoio internacional às operações ofensivas das FDI¹⁸. Em 12 Ago 06, o Conselho de Segurança das Nações Unidas aceitou, por unanimidade, uma resolução que exigia o fim das hostilidades no sul do Líbano¹⁹. Em 13 Ago 06, em meio às contínuas barragens de foguetes e à crescente quantidade de baixas entre as FDI, Israel foi à mesa de negociação e aceitou, por fim, o acordo de cessar-fogo²⁰. O conflito resultou em um impasse, no qual o Hezbollah obteve uma vitória psicológica, que ele viu como uma "Vitória Divina", por ter evitado a derrota e, ao mesmo tempo, causado constrangimento aos

israelenses²¹. A importância desse conflito até hoje é que "a combinação, por parte da milícia xiita, de táticas militares convencionais com atividades de guerrilha e terrorismo pareceu representar uma abordagem inovadora em relação à guerra, que revolucionaria os conflitos no século XXI"²². O Hezbollah não conduziu uma verdadeira guerra de guerrilha nem uma autêntica guerra convencional, e sim algo entre os dois extremos. Embora não constitua uma nova forma de combate na história, o fenômeno da guerra híbrida representa um desafio enorme ao Exército dos EUA do futuro.

A reviravolta associada com a futura ameaça híbrida é que a guerra híbrida provavelmente fará uso das melhores capacidades tanto das Forças convencionais quanto das Forças irregulares envolvidas, de modo a criar uma forma nova e verdadeiramente híbrida. "As futuras guerras provavelmente envolverão uma distinção cada vez menor entre o convencional e o irregular; com efeito, essas formas se fundirão em uma só"²³. A ameaça híbrida se converterá em uma combinação de Forças regulares e irregulares, com a inclusão de elementos criminosos. As linhas divisórias entre esses três componentes se tornarão indistintas, não sendo possível diferenciá-los. Uma mesma Unidade será capaz de passar rapidamente de um tipo de operação ou tática para outro, abarcando o amplo espectro das operações militares. Uma Força híbrida utilizará capacidades convencionais para vencer os combates simétricos em pontos decisivos de um conflito, misturando-se, em seguida, com a população, a fim de continuar uma campanha prolongada de táticas assimétricas para operações do tipo estacionárias. Além das operações simétricas e assimétricas, atividades criminosas simultâneas representarão ameaças adicionais. É difícil criar um modelo bem elaborado e detalhado sobre ameaças híbridas futuras, porque cada guerra híbrida será diferente. A evolução da ameaça e seu caráter verdadeiramente "híbrido" sempre criarão novos inimigos a serem enfrentados pelo Exército dos EUA, com base nos atores envolvidos.

Desafios Futuros

As futuras formações do Exército dos EUA enfrentarão desafios significativos para combater e derrotar uma ameaça híbrida. A guerra híbrida sobrecarregará as capacidades existentes do Exército dos EUA, em uma luta contínua por aprender e adaptar-se. Além disso, esses desafios exercerão uma pressão indireta sobre a atual e futura Profissão Militar. A natureza tríplice da guerra híbrida gera a necessidade de estratégias complementares, mas frequentemente exclusivas, para derrotar uma ampla gama de inimigos. O dilema, em essência, é entre estratégia de massa e estratégia de dispersão. Para efetivamente sobrepujar uma Força convencional, um Exército deve conduzir uma estratégia de massa e concentração. Na guerra convencional, a vitória é conquistada pela concentração de todos os efeitos disponíveis de poder de combate sobrepujante em operações ofensivas ou pelo emassamento de todos os efeitos disponíveis de poder de combate sobrepujante para operações defensivas²⁴.

Contudo, para derrotar uma Força irregular, um Exército precisa dispersar, a fim de obter e manter o controle sobre o ambiente operacional. Um objetivo para ambas as Forças no combate de contrainsurgência é o controle sobre a população²⁵. Um foco importante nessa forma de combate é separar o insurgente do resto da população²⁶. Essas duas estratégias geram um dilema: por um lado, o Exército ficaria vulnerável a ataques convencionais, caso se dispersasse para lidar com as Forças irregulares do inimigo; por outro, cederia o controle sobre o ambiente operacional e a população ao inimigo, caso mantivesse suas Forças concentradas²⁷. Surgiu uma situação semelhante na Guerra do Vietnã. Os comandantes norte-americanos tiveram dificuldades em combater as divisões regulares do Exército norte-vietnamita ao mesmo tempo que tentavam expulsar as formações irregulares vietcongues do seio da população sul-vietnamita²⁸. A tentativa de executar ambos pode levar a um caso de tentar ser forte em tudo, o que pode, facilmente, produzir o efeito contrário. Isso criará uma estratégia ineficaz em futuros conflitos híbridos.

Além disso, neutralizar os elementos criminosos da ameaça híbrida exigirá a formulação de uma estratégia completamente nova, que inclua a estreita coordenação com as Forças de segurança civis e policiais do país anfitrião, a fim de levar esses grupos à justiça.

As dificuldades em executar a arte e o *design* operacionais a fim de formular uma estratégia coerente para a guerra híbrida e realmente implementá-la colocarão à prova os conhecimentos especializados da Profissão. Os integrantes do Exército são especialistas no "emprego do Poder Terrestre em um contexto militar claramente norte-americano"²⁹. Na qualidade de especialistas, seu conhecimento profissional da doutrina, estratégia e táticas guia a utilização do Poder Terrestre para conduzir ações decisivas. Esse conhecimento se converte em alta competência em várias operações militares, quando aliado ao adestramento coletivo e individual³⁰. A formulação de uma estratégia equilibrada de massa e dispersão, aliada à criação de formas de neutralizar elementos criminosos, será uma tarefa árdua para os futuros planejadores do Exército, mas oferecerá uma grande oportunidade para a inovação.

O Exército dos EUA enfrentará desafios para desenvolver Unidades que sejam exímias na execução de ambas as estratégias. Em um futuro ambiente fiscal marcado pela restrição de recursos, o Exército enfrentará difíceis escolhas orçamentárias. Será difícil vender a ideia de que seja necessário destinar recursos ao adestramento para vários tipos de missão. O Exército pode se ver forçado a encontrar formas inovadoras para treinar para uma variedade maior de possibilidades, com menos recursos. As Unidades passarão por treinamento em adversidade tanto no combate convencional quanto na guerra irregular para serem consideradas especialistas nas duas disciplinas. O conhecimento da doutrina, estratégia e táticas para ambas as formas de guerra continuará a existir, mas o adestramento individual e coletivo necessário para convertê-lo em conhecimentos especializados talvez não.

As FDI enfrentaram uma situação parecida na Segunda Guerra do Líbano, em 2006. Antes da



O Gen George W. Casey Jr., então Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, participa da análise pós-ação depois de um Exercício em Operações no Amplo Espectro, Forte Polk, Estado da Louisiana, 23 Out 10.

guerra, as Forças terrestres israelenses haviam conduzido operações de contrainsurgência durante anos contra os países árabes vizinhos. Essas operações reduziram significativamente as capacidades de combate convencional e simétrico das FDI³¹. Embora ainda existisse o conhecimento sobre o combate convencional dentro das FDI, a falta de adestramento nessa área levou a uma insuficiente competência militar em operações convencionais. As Forças terrestres israelenses se viram em desvantagem tática ao combater o Hezbollah em uma guerra híbrida. Deixar que o "pêndulo" de adestramento do Exército dos EUA oscile para o extremo direito (paradigma convencional) ou esquerdo (paradigma irregular) pode criar problemas semelhantes para futuras tropas norte-americanas envolvidas na guerra híbrida. A gestão de risco composto será imprescindível para identificar os riscos aceitáveis e controles avançados, para ajudar a manter um elevado grau de competência militar ao longo de toda a gama de operações militares no futuro.

Caráter Prolongado do Conflito

Outro desafio em vencer a guerra híbrida é o caráter prolongado do conflito. A guerra híbrida é inerentemente prolongada. Não existe nenhuma solução rápida nessas guerras. Na maioria dos casos, o Exército dos EUA possuirá vantagens militares tecnológicas, organizacionais e profissionais em relação a seus adversários. Para sobrepujar as vantagens tecnológicas norte-americanas, os adversários potenciais conduzirão a guerra híbrida, com o intuito de estender os conflitos no tempo e no espaço. Além disso, os oponentes ampliarão as guerras, de modo a incluir as populações locais. Uma guerra híbrida acaba se convertendo em um conflito prolongado de vontades, com o intuito de controlar uma população e testar a paciência estratégica dos oponentes de uma ameaça híbrida³². Ao longo da história, vários países tecnologicamente superiores não conseguiram obter uma vitória duradoura e decisiva, em função do caráter prolongado da guerra híbrida.

O prolongamento temporal e espacial dos conflitos híbridos exercerá pressão sobre a confiança do público na Profissão Militar. Com respeito à importância dessa confiança, o Gen Robert Cone afirmou que ela "pode ser considerada a força vital da nossa Profissão"³³. A confiança permeia toda a organização e capacita o Exército a empregar o poder terrestre no mundo inteiro, em resposta a atuais e futuras operações de contingência. A confiança entre os soldados, entre eles e os comandantes, entre as lideranças civil e do Exército e entre os cidadãos e a Força leva a uma sensação mútua de segurança em relação às ações da outra parte. Quando um conflito híbrido se prolonga e não há avanço rumo ao cumprimento de objetivos, a população civil, a liderança política e os militares em combate começam a questionar a abordagem em relação à guerra. A falta de resultados rápidos e tangíveis em uma guerra híbrida levanta questões sobre a confiança na estratégia militar em relação ao conflito. Indicadores de efetividade e cronologias para o término do conflito podem ser difíceis de mensurar e explicar ao público. Em consequência, o apoio popular à guerra inevitavelmente esmorece.

Uma guerra híbrida acaba se convertendo em um conflito prolongado de vontades, com o intuito de controlar uma população.

O ceticismo e as dúvidas podem prejudicar os laços de confiança essenciais para que a Profissão Militar funcione plenamente. Na Segunda Guerra do Líbano, em 2006, a perda de confiança da população israelense nas FDI foi expressa na mídia. Noticiários televisivos "criticaram as FDI e o que chamaram de suas manobras imbecis"³⁴. As matérias de primeira página questionaram o processo decisório das FDI, a não execução dos objetivos na guerra e o desempenho do Exército³⁵. Ao término do conflito, o consenso histórico entre os especialistas é que o público israelense se sentia desmoralizado e frustrado. Sentia-se traído pelas

previsões das FDI antes da guerra, de uma vitória rápida e decisiva, em comparação ao resultado real do conflito³⁶. A insatisfação generalizada entre os israelenses após a Segunda Guerra do Líbano, de 2006, oferece um exemplo contemporâneo de agitação popular semelhante à da população norte-americana durante os anos 70, depois da Guerra do Vietnã. Essa parte da história do Exército dos EUA passou a ser uma memória reprimida e desconsiderada, oculta na literatura e nos estudos pós-guerra. Contudo, se já aconteceu antes, pode acontecer de novo.

Objetivos Estratégicos

Além de prolongada, a guerra híbrida requer uma compreensão detalhada dos objetivos estratégicos do inimigo. Sun Tzu propôs uma teoria atemporal: "conheça a si mesmo e ao inimigo e, em cem batalhas, você nunca correrá perigo"³⁷. A seu ver, era fundamental entender o oponente (seus pontos fortes, fraquezas e motivações), bem como a si mesmo, para assegurar a vitória. Essa teoria se aplica a qualquer guerra, mas é de extrema importância no combate a ameaças híbridas dinâmicas e mutáveis. Uma profunda compreensão, chegando quase à empatia, em relação a uma ameaça híbrida contribuirá para a formulação de uma estratégia efetiva para combatê-la. Esse entendimento deve incluir o poder de resistência, a ideologia, a determinação, a história e a cultura da ameaça³⁸. Um entendimento detalhado sobre o inimigo levará a uma estratégia clara, com boas possibilidades de êxito.

As tentativas de obter a superioridade em Inteligência em relação a uma ameaça híbrida também exercerão grande pressão sobre os conhecimentos especializados da Profissão. O Exército dos EUA possui, atualmente, uma gama considerável de sistemas de Reconhecimento, Inteligência, Vigilância e Aquisição de Alvos (*Reconnaissance, Intelligence, Surveillance, and Target Acquisition — RISTA*)³⁹. Quando devidamente empregados, esses sistemas podem conferir às tropas dados operacionais em tempo real, seleção de alvos em tempo hábil e uma representação detalhada da ameaça e do ambiente operacional. Entretanto, eles

se baseiam em camadas de sensores para colher informações. Uma ameaça híbrida pode negar uma vantagem tecnológica ao Exército dos EUA ao sobrecarregar os sensores desses sistemas⁴⁰. Sob uma ótica estratégica, essa condição representa uma dissimulação militar em que uma ameaça híbrida aumenta a ambiguidade (tipo "A") em torno de suas operações, saturando os sensores do sistema de Reconhecimento, Vigilância e Busca de Alvos com informações falsas e irrelevantes⁴¹. Os analistas de Inteligência podem extrair conclusões falsas de dados conflitantes e fornecer informações incorretas aos comandos. As decisões seriam tomadas, então, com base em falsas informações e Inteligência.

A instrução e o adestramento conferem aos comandantes os conhecimentos especializados militares para exercer o comando de missão e a necessária autonomia de decisão sem uma supervisão estreita⁴². Um entendimento incompleto sobre uma ameaça híbrida e um ambiente operacional complicará o ciclo de decisão de um comandante. Clausewitz descreveu um estado de "névoa" psicológica (imprevisibilidade e incerteza), que prejudica a capacidade de avaliação de um comandante⁴³. A saturação de um sistema de Reconhecimento, Inteligência, Vigilância e Busca de Alvos por uma ameaça híbrida se alinha com a teoria de Clausewitz, podendo gerar uma névoa psicológica que obstrui os conhecimentos especializados militares. Na Segunda Guerra do Líbano, de 2006, Israel teve dificuldades em conduzir a coleta de Inteligência de modo a obter um entendimento completo sobre as características do conflito e da ameaça⁴⁴. Essa lacuna nos dados de Inteligência agravou as dificuldades de Israel em desenvolver uma estratégia abrangente para derrotar o Hezbollah em um conflito híbrido.

Um aspecto vital para compreender uma ameaça híbrida é entender a falta de comedimento moral ou ético exibida pelo adversário na execução de suas operações. O Estado de Direito e as Convenções de Genebra não restringirão as operações da ameaça híbrida. Esse oponente não reconhece nem obedece a esses conceitos jurídicos e militares. Na guerra híbrida: "o inimigo não luta de

forma ética e conduz o combate não só no teatro de operações, como também nas salas do povo norte-americano"⁴⁵. As ameaças híbridas utilizarão a guerra de informação para obter uma forte vantagem em momentos críticos de um conflito, para mobilizar o apoio local e internacional em seu favor.

O Exército dos EUA se dedica ao nobre serviço à nação. Emprega o poder terrestre de forma a respeitar as leis e os valores norte-americanos⁴⁶. A guerra híbrida envolve o combate desleal. A ameaça híbrida "jogará sujo" para tentar levar as Forças norte-americanas a se colocarem em situações comprometedoras. Durante a Segunda Guerra do Líbano, de 2006, o Hezbollah empregou um escudo operacional para defender os principais componentes de sua Força contra os ataques e as interdição das FDI⁴⁷. Em várias ocasiões, o Hezbollah utilizou agentes vestidos com roupas tradicionais libanesas e portando bandeiras brancas para redistribuir mísseis anticarro entre diferentes posições de combate⁴⁸. Para operações de reabastecimento de maior porte, o Hezbollah usou "ambulâncias e outros veículos de resgate como disfarce em seus movimentos"⁴⁹. "Tudo é simples na guerra, mas a coisa mais simples é difícil", defendeu Clausewitz certa feita em relação à névoa e à fricção da guerra⁵⁰. As operações de reabastecimento do Hezbollah não foram diferentes no que tange a essa teoria. As táticas de escudo operacional empregadas pelo Hezbollah fizeram com que a seleção de alvos, a ruptura e a interdição de suas operações de sustentação fossem problemáticas para as FDI. A névoa psicológica da guerra mais uma vez desafiou os comandantes israelenses, obrigando-os a tomar decisões morais e éticas sobre o engajamento de objetivos militares duvidosos.

As consequências dessas decisões vieram à tona na mídia internacional e diminuíram os méritos da campanha israelense. "Durante a guerra de 2006, a imprensa libanesa divulgou, e a mídia internacional em geral retransmitiu, a notícia de que Israel estava atacando hospitais, centros de saúde e ambulâncias; escolas, mesquitas e igrejas"⁵¹. Ao transmitir reportagens sobre os

ataques contra a infraestrutura e as baixas civis acidentais no Líbano, a mídia fez com que a opinião internacional se virasse contra Israel, ajudando a incentivar uma resolução da ONU, que determinou o cessar-fogo⁵². Nesse conflito, Israel se enxergava como sendo um país honrado, com elevados padrões morais e éticos. Contudo, a narrativa negativa de comunicação estratégica que o Hezbollah (que cometeu crimes de guerra abertamente ao atacar civis israelenses e ao utilizar sua própria população como "escudo" operacional) criou contra as FDI colocou as nobres intenções israelenses sob o olhar atento do público⁵³. Os historiadores afirmam que Israel não perdeu a guerra de informação e sua nobre causa devido a técnicas ruins de comunicação estratégica. Em vez disso, os israelenses teriam perdido por "terem de dizer a verdade enquanto o Hezbollah mentia"⁵⁴. Essas mentiras do Hezbollah criaram uma tendenciosidade do público contra as FDI.

O Gen Div Robert Caslen afirmou que "as ameaças híbridas de hoje buscam ambientes complexos, onde as ações dos comandantes em todos os escalões podem ter e têm consequências estratégicas"⁵⁵. As ações (tanto positivas quanto negativas) no nível tático podem ter um impacto imediato e abrangente. Com os avanços tecnológicos, veículos da mídia e indivíduos podem transmitir ações militares, instantaneamente e sem um processo de aprovação, para o mundo inteiro, com implicações estratégicas. Uma ameaça híbrida explora essa condição *utilizando a guerra de informação. Incidentes isolados de falta de discernimento (Abu Ghraib, uma equipe de atiradores no Afeganistão, etc.) e danos colaterais provocados por ações militares justificadas terão efeitos de segunda e terceira ordem de grande alcance, que serão sentidos em todo o mundo. Casos semelhantes, como os exemplos citados sobre as FDI e o Exército dos EUA, podem prejudicar o futuro serviço honrado da instituição.*

Intelectuais Militares

A ambiguidade do futuro ambiente de segurança pode representar um desafio para a Profissão Militar, mas suas características fundamentais persistirão. No entanto, a Profissão é forte o suficiente,

em sua atual forma, para derrotar a futura ameaça híbrida e obter a vitória em futuras guerras híbridas? Para garantir o êxito, o Exército dos EUA precisará adaptar-se. Uma possível mudança será transformar-se em uma organização que aprende continuamente, composta de intelectuais militares. Peter Senge descreveu a organização que aprende como sendo aquela em que "as pessoas ampliam constantemente sua capacidade de produzir os resultados que realmente desejam, em que novos e amplos padrões de raciocínio são cultivados, em que se liberta a aspiração coletiva e em que os integrantes estão continuamente aprendendo como aprender juntos"⁵⁶.

Esse conceito se encaixa bem no Exército dos EUA. Todos os profissionais do Exército — os soldados, os sargentos, os oficiais e os civis — possuem um forte sentimento de orgulho pelo serviço que prestam ao país. Além disso, concentram-se sempre em encontrar formas novas e inovadoras de solucionar problemas e aperfeiçoar a organização. Alguns estudiosos afirmam que os recentes desafios operacionais nas Operações *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom* obrigaram o Exército dos EUA a aprender e a adaptar-se, a fim de obter o êxito nas operações de contrainsurgência⁵⁷. Nesse aspecto, o Exército dos EUA talvez já exiba algumas das características de uma organização que aprende⁵⁸. Contudo, esse conceito pode ser superficial apenas; o Exército dos EUA ainda não acolheu plenamente essa ideia. Comandantes influentes como os Generais H.R. McMaster e Sean MacFarland são exemplos de intelectuais militares que transformaram seus comandos em organizações que aprendem, focadas na reflexão e na adaptação⁵⁹. A internalização da ideia de uma organização que aprende por parte do Exército ajudará a reduzir os obstáculos ao aprendizado e à adaptação para o futuro. Estabelecer um ambiente focado no aprendizado criará um ambiente que promove o estudo acadêmico, a análise crítica e a reflexão. Nesse ambiente, os aprendizes individuais podem crescer e prosperar, para o bem comum da organização.

Outra importante ideia na obra de Senge é o princípio de domínio pessoal⁶⁰. Esse princípio

constitui "a pedra angular da organização que aprende"⁶¹. Nesse conceito, as pessoas se comprometem com o aprendizado contínuo, ampliando sua capacidade para reconhecer problemas e elaborar planos para o êxito. Com o tempo, os indivíduos melhoram seu desempenho profissional, ao "vestirem a camisa" e se empenharem em alcançar os objetivos que eles próprios ajudaram a definir. Essa lógica incorpora o conceito do intelectual militar na Profissão e aumenta os conhecimentos especializados coletivos e da liderança do Exército dos EUA.

A promoção do aprendizado contínuo ao longo da carreira de um militar irá gerar dividendos em um futuro incerto.

Em uma edição recente da revista *Joint Force Quarterly*, o Gen Martin Dempsey introduziu conceitos sobre a adaptação da Força. Destacou que, no último século, o poder militar se concentrou em capacidades de armas e munições⁶². Contudo, no futuro, o foco será em adaptar-se de maneira inteligente e em priorizar as pessoas, em organizações ágeis, em vez de plataformas⁶³. Ressaltou, ainda, que adaptar-se de maneira inteligente significa, na verdade, que "temos de aprender e pensar mais rápido que nossos adversários"⁶⁴. O conceito de intelectual militar se alinha diretamente com o argumento do Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Dempsey. Ao investir no aspecto acadêmico dos militares e comandantes, o Exército dos EUA pode começar a enfatizar e apostar no capital humano, em vez de plataformas. A promoção do aprendizado contínuo ao longo da carreira de um militar nos âmbitos institucional, vivencial e pessoal irá gerar dividendos em um futuro incerto. Combater uma ameaça híbrida em um ambiente operacional instável no futuro exigirá soldados e oficiais que se sintam à vontade em situações incômodas. Os soldados e comandantes que puderem aprender e pensar mais rápido que o adversário e adaptar-se

com mais velocidade se mostrarão decisivos para o Exército dos EUA na guerra híbrida.

Na corrida para adaptar-se de maneira inteligente, a tecnologia representa um efetivo multiplicador de combate e aprendizado. A integração da tecnologia na instrução básica inicial, no ensino profissional militar e nos exercícios de adestramento das Unidades contribuirá em muito para a trajetória de aprendizado como um todo. O Gen Dempsey, ao servir como Comandante do Comando de Instrução e Doutrina, comentou que "precisamos tornar a 'partida amistosa' tão difícil quanto o jogo de verdade, tanto nos estabelecimentos de ensino quanto nos aquartelamentos"⁶⁵. A tecnologia talvez seja a chave para criar condições realistas do combate futuro no adestramento. Nos últimos anos, o TRADOC criou o Training Brain Operations Center (TBOC) com esse propósito em mente. Esse centro utiliza a tecnologia para colher dados do mundo real nos atuais teatros de operações, excluir as informações sigilosas e, então, utilizar o material para replicar o ambiente operacional atual, de modo a apoiar o adestramento nas sedes em todo o Exército.⁶⁶ Além disso, o TBOC pode utilizar as capacidades flexíveis da tecnologia para criar cenários virtuais baseados nas atuais operações no mundo real⁶⁷. Isso capacitará os militares mediante o adestramento em ambientes realistas de simulação de combate. Cenários extraídos do mundo real e desenvolvidos com a tecnologia podem ajudar o intelectual militar a internalizar os conceitos introduzidos no ambiente tradicional de sala de aula. A Escola de Engenharia do Exército dos EUA se empenha, atualmente, em inovar, integrando cenários do Virtual Battlespace 2 e produtos do TBOC nos Cursos de Oficial de Engenharia e de Carreira para Capitães (Aperfeiçoamento de Oficiais). À medida que a tecnologia, o TBOC e organizações afins continuarem a evoluir, o Exército dos EUA talvez compreenda que esse é apenas um começo em termos de integrar a tecnologia na formação militar.

O que o futuro reserva? Essa é uma pergunta que organizações e indivíduos fazem com frequência para refletir e formular uma visão compartilhada para o futuro. O Exército dos

EUA enfrenta essa mesma pergunta ao contemplar qual é a maior ameaça à Profissão Militar de 2020 e além. O atual ambiente de segurança dos EUA é marcado pela incerteza e imprevisibilidade, e não parece que isso vá mudar em um futuro próximo. Combater futuros adversários mostrará ser a maior ameaça à Profissão, conforme a guerra se transformar em uma forma híbrida mais agressiva e letal. Derrotar uma ameaça híbrida e conduzir o combate híbrido colocará pressões enormes sobre *as características essenciais de conhecimentos especializados, confiança e serviço honrado do Exército dos EUA*, enfatizando o aspecto intelectual. A experiência

de combate das FDI contra o Hezbollah na Segunda Guerra do Líbano, em 2006, serve como um prenúncio de como a guerra híbrida pode colocar à prova os fundamentos de uma Força militar profissional. Na corrida para se adaptar de maneira inteligente, o Exército dos EUA deve se converter em uma organização que aprende, repleta de intelectuais militares, de modo a assegurar o emprego vigilante do poder terrestre no futuro. As grandes possibilidades da tecnologia também podem oferecer alternativas flexíveis para desafiar a futura geração de profissionais do Exército dos EUA em preparação para o próximo conflito.**MR**

REFERÊNCIAS

1. DEMPSEY, Martin E. *Joint Education*, White Paper (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, Department of Defense, 2012), p. 3.
2. U.S. Army, Training Circular (TC) 7-100, *Hybrid Threat* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2010), p. 7.
3. *Ibid.*, p. 15-16.
4. NAÍM, Moisés. "The Five Wars of Globalization", in *International Security Studies Coursebook* (Maxwell AFB, AL: Air Command and Staff College, 2012), p. 85.
5. BRUN, Itai. "The Second Lebanon War, 2006", in *A History of Air Warfare*, edited by John Andreas Olsen, 297-324 (Washington, DC: Potomac Books, Inc., 2010), p. 297.
6. MURRAY, Williamson. "What the Past Suggests", in *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, editado por Williamson Murray e Peter R. Mansoor, p. 289-307 (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), p. 290.
7. ARKIN, William M. *Divining Victory: Airpower in the 2006 Israel-Hezbollah War* (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2007), p. 54.
8. BIDDLE, Stephen; FRIEDMAN, Jeffrey A. *The 2006 Lebanon Campaign and The Future of Warfare: Implications for Army and Defense Policy*, Monograph, U.S. Army War College, (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2008), p. 5.
9. *Ibid.*, p. xi.
10. *Ibid.*, p. 4.
11. PAPE, Robert A. *Bombing to Win: Air Power and Coercion in War* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996), p. 12-13. Pape descreve um tipo como coerção por punição. Essa forma de coerção aumenta os custos ou riscos impostos à população civil pelo ataque direto, com o bombardeio estratégico. A coerção por punição também ajusta os custos ao explorar a sensibilidade da população civil a um grande número de baixas militares. Em teoria, a exposição à dor e à punição constantes obrigará um adversário a aceitar as condições do agente da coerção e a fazer concessões.
12. *Ibid.*, p. 12-13.
13. BIDDLE, FRIEDMAN, p. 49-50.
14. *Ibid.*, p. 73.
15. *Ibid.*, p. 50-51.
16. BRUN, p. 302.
17. BIDDLE; FRIEDMAN, 52.
18. BRUN, 312.
19. *Ibid.*, p. 313-14.
20. *Ibid.*, p. 314.
21. GRAY, Collin S. *Airpower for Strategic Effect* (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2012), p. 259.
22. MURRAY, p. 290.
23. Apud MANSOOR, Peter R. "Hybrid Warfare in History", in *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, editado por Williamson Murray e Peter R. Mansoor, p. 1-17 (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), p. 13-14.
24. U.S. Army, Army Doctrine Reference Publication 3-90, *Offense and Defense* (Washington, DC: GPO, 2012), p. 39, p. 64.
25. GALULA, David. *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (New York: Praeger Publishers, 2006), p. 4.
26. WALZER, Michael. *Just and Unjust Wars* (New York: Basic Books, 1977), p. 186.
27. MURRAY, p. 293.
28. LOWE, Karl. "Hybrid Warfare in Vietnam", in *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, editado por Williamson Murray e Peter R. Mansoor, p. 254-88 (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), p. 256.
29. U.S. Army, Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 2012), p. 26.
30. *Ibid.*, p. 26.
31. MATTHEWS, Matt M. *We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War, The Long War Series Occasional Paper 26*, U.S. Army Combined Arms Center (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 2008), p. 63.
32. MANSOOR, p. 7, p. 9.
33. CONE, Robert W. "Enduring Attributes of the Profession: Trust, Discipline, and Fitness" *Military Review* (September 2011): p. 5.
34. MATTHEWS, p. 47.
35. Apud MATTHEWS, p. 47.
36. BRUN, p. 315.
37. SUN TZU, *The Art of War*, trans. Samuel B. Griffith (New York: Oxford University Press, 1971), p. 84. [O trecho traduzido foi extraído da tradução de André da Silva Bueno, São Paulo: Jardim dos Livros, 2011 — N. do T.]
38. MURRAY, p. 307.
39. TC 7-100, p. 32.
40. *Ibid.*
41. Defense Intelligence Agency, *Intelligence Warning Terminology*

(Washington, DC: Joint Military Intelligence College, 2001), p. 5.

42. ADP 1, p. 26.

43. CLAUSEWITZ, Carl von *On War*, editado e traduzido por Michael Howard e Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1989), p. 108. [Os trechos da obra Da Guerra foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.]

44. BRUN, p. 321.

45. KEM, Jack D., *Campaign Planning: Tools of the Trade*. Monograph, U.S. Army Command General and Staff College (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, 2009), p. 85.

46. ADP 1, p. 28.

47. TC 7-100, p. 34.

48. ARKIN, p. 49.

49. Ibid.

50. CLAUSEWITZ, p. 119.

51. ARKIN, p. 75

52. MATTHEWS, p. 47-48.

53. ARKIN, p. 150.

54. Ibid.

55. CASLEN, Robert L.; FINNEY, Nathan K. "The Army Ethic, Public Trust, and the Profession of Arms", *Military Review* (September 2011): p. 17.

56. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990), p. 3.

57. GRAY, p. 249.

58. Ibid.

59. MOYAR, Mark. *A Question of Command: Counterinsurgency from the Civil War to Iraq* (New Haven: Yale University Press, 2009), p. 233-34, p. 239-42.

60. SENGE, p. 7.

61. Ibid.

62. DEMPSEY, Martin E. "Sustaining Our Edge", *Joint Force Quarterly* no. 68 (1st Quarter 2013): p. 4.

63. Ibid.

64. Ibid.

65. DEMPSEY, Martin E. "Leader Development", *Army Magazine* 61, no. 2, Feb. 2011, p. 26.

66. Ibid., p. 27.

67. Ibid.

Acesso Operacional Conjunto e a Força de Resposta Global: Redefinindo a Prontidão

General (BG) Charles Flynn e Major Joshua Richardson, Exército dos EUA

NA NOITE DE 9 de outubro de 2012, a 2ª Brigada de Combate/ 82ª Divisão Aeroterrestre conduziu uma entrada forçada com a realização de um assalto aeroterrestre em Atropia, um país fictício, para conquistar um campo de pouso e facilitar uma operação de evacuação de não combatentes. A brigada recebeu a missão 96 horas antes de sua partida, no Forte Bragg, na Carolina do Norte, e utilizou o limitado tempo disponível para emitir a ordem de alerta, concluir planejamentos, aprestar as Unidades, realizar ensaios e a concentração no Campo de Aviação da Base Aérea de Pope, nas imediações do Forte Bragg, com toda a logística necessária para uma operação de assalto aeroterrestre. A Força conjunta se deslocou diretamente de sua sede para a zona de lançamento, situada a centenas de quilômetros e em um fuso horário diferente. O emergente ambiente de segurança exige conjuntos de entrada forçada flexíveis, versáteis e rapidamente desdobráveis; a Força de Resposta Global (FRG), uma brigada de combate preparada para desdobrar em qualquer parte do mundo em 96 horas após seu acionamento, é projetada para tal tipo de missão e deve ser

continuamente desenvolvida como um meio único para a defesa dos Estados Unidos da América (EUA) no século XXI.

O General de Exército Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, identificou a capacidade de conquistar e manter um acesso operacional como um princípio de defesa desafiante no século XXI¹. Em *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (“Sustentando a Liderança Global dos EUA: As Prioridades para a Defesa no Século XXI”, em tradução livre), o Secretário de Defesa cita o Conceito de Acesso Operacional Conjunto identificado pelo Gen Dempsey como um imperativo estratégico dos EUA². Conceitos, tais como a Batalha Ar-Mar, abordam futuros programas, posturas e métodos que visam a derrotar sistemas inimigos de antiacesso de longo alcance. Esforços para garantir o acesso se configuram apenas em uma operação de preparação do terreno e não se pode esperar a exclusão da necessidade de inserir forças terrestres. As operações de entrada forçada são planejadas para explorar o espaço de manobra capacitado pelo acesso operacional e a Força de Resposta Global existe para conduzir tais tipos de operações.

A Operação *Atropian Reach* (Out 2012), um exercício de acesso operacional conjunto, foi desenvolvida pelo Centro Conjunto de Instrução

[BG-Brigadier General, primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (MG – posto equivalente a General de Brigada no Brasil) — N. do T.]

O General (BG) Charles Flynn é o Subcomandante de operações da 82ª Divisão Aeroterrestre, com sede no Forte Bragg, Carolina do Norte. É bacharel pela University of Rhode Island, mestre pela Escola de Guerra Naval dos EUA e pela National Defense University. Foi diretor de exercício para a Turma 13-01 do Centro de Prontidão Conjunta e responsável pela execução da Operação Atropian Reach.

O Major Joshua Richardson é integrante da 5ª Seção da 82ª Divisão Aeroterrestre, Forte Bragg, Carolina do Norte. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela School of Advanced International Studies da Johns Hopkins University. Foi o chefe da Seção de Planejamento na Operação Atropian Reach.



Departamento de Defesa

Uma viatura *Stryker* da 2ª Brigada/ 25ª Divisão de Infantaria é desembarcada de uma aeronave C-17 *Globemaster III* durante um exercício de acesso operacional conjunto, no Forte Polk, Louisiana, 10 Out 12.

de Prontidão, no Forte Polk, Louisiana, contando com a cooperação de equipes de planejamento conjunto do 18º Corpo Aeroterrestre e da 82ª Divisão Aeroterrestre. Incluía [em sua composição] elementos-chave de resposta estratégica dos EUA: a FRG, uma força-tarefa conjunta de operações especiais, meios de mobilidade e de ataque da Força Aérea dos EUA e um cenário que englobava o Departamento de Estado dos EUA e outros órgãos, bem como vários parceiros governamentais e multinacionais no terreno, representados por ex-integrantes dessas entidades³. A Operação *Atropian Reach* proporciona um pano de fundo para um grande debate sobre acesso operacional conjunto e o papel da FRG.

Entrada Forçada Conjunta e Acesso Operacional Conjunto

“A capacidade de garantir acesso operacional no futuro está sendo desafiada — e talvez seja o desafio operacional mais difícil a ser enfrentado

pelos Forças dos EUA nas décadas vindouras⁴” — General de Exército Martin Dempsey, *Joint Operational Access Concept*.

Os Estados Unidos já identificaram que a capacidade de obter acesso a determinadas áreas, com resistência ou não, é um imperativo estratégico; taticamente, forças conjuntas se adestram e permanecem prontas para conquistar, manter e estabelecer posições para satisfazer esse fim. O acesso operacional conjunto engloba várias operações de preparação do terreno que juntas garantem o espaço para a entrada forçada, preenchendo, essencialmente, a lacuna entre o imperativo estratégico e o cumprimento da missão tática.

As operações de entrada forçada são executadas para garantir o acesso de uma força militar a uma porção do terreno, diante de uma resistência adversária. Com frequência, essa porção é uma localização vantajosa no terreno, conhecida como posição, a partir da qual uma força pode avançar



Paraquedistas da 2ª Brigada/82ª Divisão Aeroterrestre conduzem uma operação de evacuação de não combatentes como parte de um exercício de acesso operacional conjunto, Forte Polk, Louisiana, 11 Out 12.

para um objetivo operacional ou estratégico mais amplo. Essas posições podem ser uma cabeça de ponte aérea ou cabeça de praia ou uma combinação de ambas; de qualquer forma, existem condições que precisam ser estabelecidas para garantir o êxito na conquista dessa posição-chave no terreno e o acesso operacional pretendido⁵. Considere, por exemplo, os assaltos anfíbios na Normandia durante o Dia D, uma operação realizada contra forte resistência para se obter uma posição estratégica segura na Europa continental. A operação foi planejada com linhas de acesso especificamente separadas, tais como o acesso aéreo para conduzir a dissimulação militar em Calais, na França, antes da operação, e outro para apoiar a invasão com ataques e uma infiltração no interior com Forças aeroterrestres. Estabelecer essas condições exige um nível inicial de acesso, a conquista e manutenção, tarefas que se configuram progressivamente difíceis no século XXI.

O ambiente operacional global emergente inclui avanços do adversário na posse de armas e tecnologia antiacesso às capacidades de projeção de força dos EUA. Embora os Estados Unidos insistam que o acesso às águas internacionais, a territórios e domínios específicos seja um imperativo e continuem a manter a capacidade de conseguir tal acesso, é cada vez mais evidente que os possíveis adversários tenham identificado que seus investimentos, relativamente de baixo custo em termos de capacidades de antiacesso e de negação de área, venham a proporcionar um significativo retorno⁶.

O Conceito de Acesso Operacional Conjunto identifica três tendências que complicam o acesso estadunidense no ambiente atual: a drástica proliferação de tecnologia antiacesso, a postura variante de defesa dos EUA no exterior e o crescimento progressivo dos domínios espaço e cibernético, cada vez mais importantes e disputados⁷. Além

disso, o conceito do Gen Dempsey sobre o acesso operacional conjunto destaca 30 competências táticas centrais que, quando combinadas com a sinergia através de domínios, ajudarão a proporcionar às Forças dos EUA uma vantagem pelo acesso nos combates atuais e futuros. Essas competências estão no cerne do que as Forças de resposta rápida precisam entender e do que os exercícios como a Operação *Atropian Reach* ajudam a fomentar por meio da prática. Das 30 tarefas especificadas, quatro são ressaltadas abaixo como sendo pertinentes à relação entre a entrada forçada conjunta e o acesso operacional conjunto.

Primeiro, é fundamental à Força conjunta possuir a capacidade de conduzir operações de entrada forçada, incluindo incursões e outras ações com objetivos limitados, bem como o suporte logístico inicial às operações terrestres prolongadas⁸. Considerando que o acesso operacional conjunto está sendo identificado como uma capacidade imperativa no século vindouro, investimentos no treinamento de Forças especialmente organizadas como a FRG devem ser uma constante. O treinamento necessário para manter o nível requisitado de proficiência em assaltos aeroterrestres e anfíbios é extenso e intenso em termos de recursos. O desenvolvimento dessa prontidão deve ser considerado como um custo acoplado ao conceito de uma operação mais ampla. Exercícios de adestramento que reúnem equipes conjuntas e interagências, a exemplo da Operação *Atropian Reach*, são eventos essenciais para gerar e manter a capacidade de entrada forçada.

Segundo, o acesso operacional requer a capacidade de conduzir, em deslocamento, Comando de Missão, planejamento, ensaios e reunião de Forças no processo de desdobramento, incluindo a ligação de pessoal com o equipamento pré-posicionado⁹. Essa tarefa implica que, como a história tem mostrado, a força-tarefa de entrada forçada possui um tempo limitado para planejar e organizar os meios antes do desdobramento e precisa ser capaz de valer-se dos sistemas de Comando de Missão durante o movimento para obter a visibilidade necessária em toda a força-tarefa conjunta. Valer-se desses sistemas frequentemente inclui a

rápida obtenção de acesso às redes de comunicações específicas para planejamento e atualizações simultâneos.

Na Operação *Atropian Reach*, um amplo trabalho foi necessário para criar uma rede de comando específica para o Forte Bragg de modo a garantir a integração do sistema digital durante o planejamento e o desdobramento da força de assalto. A força de assalto dependia dos sistemas de transporte da Rede Conjunta para produzir essa vinculação. Embora novos caminhos tenham sido abertos durante o exercício, futuras iterações precisam seguir na direção do conceito de “estação de encaixe”. Nele, as Unidades são capazes de conectar nos centros de rede existentes em suas sedes para planejamento, desconectar para realizar o desdobramento, conectar novamente para conduzir Comando de Missão em deslocamento, desconectar para realizar o assalto e conectar mais uma vez na fase seguinte. Os mesmos sistemas de rede são usados durante todo o tempo; a única diferença é que, no terreno, as Forças usam seus sistemas de transporte de Rede Conjunta, enquanto que em deslocamento podem acessar a rede por meio de outras arquiteturas previamente estabelecidas. No caso de um desdobramento no Norte da África, por exemplo, a Força de Resposta Global precisaria da rede do Comando Regional África, que é acessível via “estação de encaixe” do Forte Bragg, bem como durante o deslocamento (aerotransportada ou em uma área de concentração intermediária); uma vez inserida em um ambiente sem ou com poucos recursos locais, os sistemas de Transporte da Rede Conjunta podem se conectar a essa rede para uma transição ininterrupta dos sistemas digitais de Comando de Missão.

Terceiro, o acesso operacional depende da capacitação das Forças de manobra conjuntas para penetrar em sistemas antiacesso sofisticados e atingir o alcance de ataque com risco aceitável¹⁰. Essa tarefa ressalta o preenchimento da lacuna entre antiacesso e área negada. Antiacesso se refere às capacidades de longo alcance que previnem acesso a partir de uma certa distância, enquanto área negada se refere às medidas usadas para limitar

a liberdade de manobra de uma Força uma vez obtido o acesso¹¹. A força-tarefa aeroterrestre para ações de entrada forçada é treinada e equipada para superar as resistências em uma área negada, tais como baterias antiaéreas de alcance curto a médio, ou mesmo nos casos de impedimento de campos de aviação ou pistas de aeroportos. No entanto, caso a Força seja impedida de penetrar nos sistemas de artilharia antiaérea integrados do inimigo, por exemplo, o acesso geral — e a operação — fracassarão. A Operação *Atropian Reach* não foi conduzida em um cenário que exigia a rigorosa dissimulação de sistemas antiacesso sofisticados durante a fase de inserção aérea; contudo, exercícios como o das Forças de Mobilidade da Força Aérea dos EUA, que ocorre semestralmente no Campo de Provas e Treinamento, situado no Estado de Nevada, praticam a penetração de uma força-tarefa de entrada forçada nessas condições, servindo como ótimas oportunidades para o adestramento em acesso operacional conjunto¹².

Finalmente, o conceito de acesso operacional conjunto identifica que precisamos ser capazes de desempenhar o Comando de Missão em um ambiente de comunicações degradado e com poucos recursos¹³. Os campos de batalha do futuro provavelmente apresentarão desafios de comunicações significativos que envolveriam infraestruturas sem recursos ou inacabadas ou ataques cibernéticos e eletrônicos de área negada oriundos de nossos adversários. A Força expedicionária conjunta precisa ganhar experiência no atrito inicial em um ambiente de comunicações degradado e durante as transições associadas à introdução dos nossos sistemas de redes inflexíveis. O modelo de exercício da Operação *Atropian Reach* forçou a força-tarefa aeroterrestre a praticar as habilidades necessárias quando as comunicações estão degradadas para depois vivenciar os desafios de estabelecer a conectividade digital entre dez forças-tarefa de valor batalhão — tudo sob ação inimiga irrestrita, incluindo interferências eletrônicas e ciberataque militar. As várias iterações em ambientes de treinamento complexos como o citado garantem a prontidão no âmbito de todas as forças-tarefa conjunta de entrada forçada.

A Força de Resposta Global

“Resistiremos à tentação de sacrificar a prontidão para manter a estrutura da força, e iremos, de fato, restabelecer a prontidão em áreas que, por necessidade, receberam menos ênfase ao longo da última década¹⁴.” — *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*

A 82ª Divisão Aeroterrestre engloba a FRG. Organizada para conduzir operações de combate como elemento principal do comandante do componente terrestre da força conjunta, a missão da FRG é sinônima à missão geral da 82ª Divisão, a de estrategicamente desdobrar e conduzir assalto aeroterrestre em situações de entrada forçada, visando a conquistar objetivos capitais para operações militares subsequentes, em apoio aos interesses nacionais dos EUA. A FRG é uma força-tarefa flexível, versátil e rapidamente desdobrável, pronta para ser um componente-chave da estratégia de defesa dos EUA no século XXI.

A Força constitui-se em uma força-tarefa com aproximadamente 5.000 integrantes, composta por especialistas em toda a gama de funções de combate. O cerne de sua organização é uma brigada de combate de infantaria paraquedista. Esta inclui dois batalhões de infantaria, um esquadrão de reconhecimento, um grupo de artilharia de campanha, um batalhão de tropas especiais e um batalhão de apoio; todos os integrantes são qualificados como paraquedistas e as Unidades adaptadas para a inserção via assalto aeroterrestre. Além desses elementos orgânicos, a FRG inclui uma companhia de infantaria com viaturas *Stryker*, uma companhia de infantaria mecanizada (incluindo carros de combate *M1 Abrams* e *VBTP M2 Bradley*), um batalhão de aviação de combate (incluindo helicópteros de ataque e de assalto), adicionais meios de artilharia pesada (obuseiros 155 mm rebocados e Sistemas de Foguetes de Artilharia de Alta Mobilidade), um contingente da Força Aérea dos EUA (incluindo uma equipe de táticas especiais, grupos de controle aéreo tático, um oficial de ligação aérea e uma equipe de força-tarefa de abertura de portos), um destacamento de remoção de engenhos falhados, um pelotão de Polícia

do Exército e meios adicionais de Engenharia e de Inteligência Militar para reforçar aqueles orgânicos do batalhão de tropas especiais.

A FRG desdobra em dois escalões principais. O primeiro, e mais leve dos dois, é organizado para conduzir um assalto aeroterrestre num campo de aviação em um ambiente hostil, manter a posição conquistada e preparar a chegada do segundo escalão, conduzido por aeronaves de grande porte que aterrissarão no campo conquistado. A força de resposta e seus facilitadores associados mantêm padrões de preparação específicos em sua sede para atingir os prazos de rápido desdobramento. No entanto, o conjunto da Força é extremamente versátil e pode ser reconfigurado de uma postura de ação decisiva com entrada forçada para uma configuração de assistência humanitária e socorro em situações de calamidade, durante a sequência de desdobramento a partir do campo de aviação ocupado ou conquistado.

A FRG ou um componente valor força-tarefa batalhão foi solicitado 18 vezes desde o 11 de Setembro. Essas missões incluem turnos especiais de serviço em apoio às Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom*, missões de socorro em situações de calamidade, tais como o Furacão Katrina e o terremoto no Haiti, e as operações de combate com as forças-tarefa de operações especiais conjuntas. Antes do 11 de Setembro, a 82ª Divisão Aeroterrestre mantinha uma força de resposta um pouco semelhante e conhecida como Brigada de Pronta Defesa, ou BPD. Essas brigadas participaram da Operação *Urgent Fury*, em Granada (1983), conduziram um assalto paraquedista no Panamá como parte da Operação *Just Cause*, em 1989, e provaram ser uma força dissuasiva flexível e efetiva a caminho de Porto Príncipe, no Haiti, como parte da Operação *Uphold Democracy*, em 1994. Da mesma forma, a BPD planejou várias outras operações que não foram executadas.



Departamento de Defesa

Vista aérea do Centro de Operações Táticas da 2ª Brigada/82ª Divisão Aeroterrestre durante a Operação *Atropian Reach*, Forte Polk, Louisiana, 13 Out 12.

Embora a FRG tenha respondido repetidas vezes ao chamado da nação para combater ao longo da última década, o ambiente para o qual ela precisa ser preparada visando aos anos vindouros promete muitas mudanças. Nenhum dos desdobramentos em combates recentes exigiu uma entrada forçada, e a maioria foi feito em zonas de combate com redes de comunicações e sistemas de apoio já estabelecidos. O ambiente operacional do futuro sem dúvida será diferente. Como a Operação *Atropian Reach* mostrou, a entrada forçada conjunta é um “jogo de equipe” e nossas forças precisam de treinamento. Além disso, a brigada de pronta-resposta tem mudado muito desde que foi empregada nas ações de entrada forçada há mais de 20 anos. A BPD agora é a FRG; siglas à parte, a FRG é maior, mais pesada, mais técnica e capaz de criar mais efeitos que a sua predecessora. Hoje, em vez de simplesmente possuir mais poder de combate letal, o comandante também conta de imediato com Capacidades para o transporte da Rede Conjunta, sistemas de comando automatizados, plataformas que capacitam o Comando de Missão tridimensional e sistemas de rede de informação compartimentada até o nível de credencial de segurança ultra secreto. Esses sistemas não apenas podem ser instalados em locais remotos, como também se mostram progressivamente mais necessários, à medida que nossos adversários adquirem capacidades cada vez mais sofisticadas de ataque cibernético e eletrônico.

Os exercícios conjuntos que proporcionam oportunidade de se praticar a sinergia através dos domínios são inestimáveis. Para a Operação *Atropian Reach*, a FRG e os facilitadores conjuntos foram desdobrados desde o Havaí, Alasca, Califórnia, Washington, Oklahoma, Texas, Kentucky, Nova Jersey, Virgínia, Carolina do Norte, Arkansas e Geórgia. Durante o próximo exercício de acesso operacional conjunto da FRG, muitos dos mesmos participantes participarão também com forças conjuntas do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA e forças multinacionais do Reino Unido e do Canadá.

Operações de Evacuação de Não Combatentes e Entrada Forçada Conjunta

As Operações de Evacuação de Não Combatentes (OENC) geralmente envolvem a rápida inserção de uma força, a ocupação temporária de um objetivo e uma retirada planejada após a conclusão da missão¹⁵ (*JP 3-68, Noncombatant Evacuation Operations*).

As OENC são uma das principais, e cada vez mais relevantes, missões da FRG. A imposição de conduzir uma evacuação de não combatentes deu início à Operação *Atropian Reach* e, por meio de um cenário de exercício muito bem elaborado, a força de resposta realizou um adestramento valioso sobre um conjunto de missões muito complexas. Os recentes eventos no Norte da África e Oriente Médio salientam a necessidade de se manter uma força militar pronta e capaz de conduzir uma entrada forçada para garantir a segurança de civis e interesses americanos no exterior — um compromisso reafirmado recentemente pelo Secretário de Defesa como uma prioridade da sua Pasta¹⁶.

As OENC precisam de atenção especial nas considerações a respeito de Comando de Missão, planejamento e execução. Primeiro, o Comando de Missão é singular porque a decisão de evacuar pertence exclusivamente ao embaixador dos EUA, cabendo a ele ou ela manter o controle geral da operação de evacuação. Se forças militares são necessárias, a solicitação parte do Secretário de Estado para o Secretário de Defesa¹⁷. Com o desenrolar da situação, o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior autoriza o Comando Combatente Regional correspondente a conduzir a operação. Solicitações para forças específicas tais como a FRG são submetidas à Junta de Chefes de Estado-Maior, cabendo ao Comando Combatente ativar uma força-tarefa conjunta caso considere necessário. Durante a Operação *Atropian Reach*, o Comando Combatente ativou a Força-Tarefa Conjunta-180, do 18º Corpo Aeroterrestre, ficando esta especificamente responsável pela evacuação de não combatentes com uma entrada forçada. Essa força-tarefa era composta de um Comando de Força Expedicionária da 82ª Divisão Aeroterrestre

e da FRG. Em 2012, em resposta à deterioração da situação na Líbia, o Comando Regional África dos EUA ativou uma força-tarefa conjunta que coordenou as medidas para uma possível operação de evacuação, que incluiria uma zona de operações e meios de três comandos combatentes distintos¹⁸.

Além das relações complexas de Comando de Missão, as OENC são caracterizadas pela incerteza. As forças militares envolvidas nessas operações precisam ser ágeis para desdobrarem rapidamente, mas também flexíveis o suficiente para se adaptarem às rápidas mudanças de situação. O grau da segurança local e a relação com a nação anfitriã talvez possam não sugerir inicialmente a necessidade de neutralizar o antiacesso ou executar uma entrada forçada; contudo, as forças-tarefa precisam permanecer preparadas para a deterioração da situação, manter o acesso operacional e as posições já estabelecidas para completar a evacuação na presença de uma resistência armada. Durante o planejamento para o rápido desdobramento na Operação *Atropian Reach*, a situação de segurança local mudou de inicialmente permissiva para incerta, compelindo que a FRG se organizasse para a execução de um assalto aeroterrestre. Horas antes do desdobramento da força-tarefa, o comandante da força de resposta participou de uma videoconferência com o Embaixador dos EUA em Atropia para obter informações essenciais para a operação de evacuação.

As forças militares envolvidas nessas operações precisam ser ágeis para desdobrarem rapidamente, mas também flexíveis o suficiente para se adaptarem às rápidas mudanças de situação.

A Força-Tarefa Conjunta-180 estabeleceu no planejamento uma base de concentração intermediária nas proximidades do Aeroporto Internacional de Alexandria. Tipicamente, as bases de concentração intermediárias servem não apenas como um eixo de apoio, mas também

como uma área segura para os evacuados durante uma operação dessa natureza. A FRG foi capaz de conduzir ações de resgate, reunir civis americanos e transportá-los de Atropia para a base de concentração, empregando aeronaves da Força Aérea dos EUA. Várias outras camadas de fricção, incluindo uma oposição insurgente armada, um ambiente de precárias comunicações e uma força de segurança não cooperativa do governo local ao redor do consulado dos EUA faziam parte do cenário, resultando em um exercício dinâmico e realista para a FRG.

Um Novo Enfoque

Sob vários aspectos, a Operação *Atropian Reach* é simbólica para um novo enfoque sobre a força expedicionária conjunta. A combinação de acesso operacional conjunto com entrada forçada para facilitar uma evacuação de não combatentes exige novos conjuntos de habilidades e uma nova abordagem. Esse adestramento dinâmico é apropriado para a FRG como componente de uma força-tarefa conjunta, pois a próxima vez que a força de resposta for convocada não será para uma zona de combate estabelecida, e sim para um ambiente caracterizado por incertezas, ameaças de vários nódulos e em presença de uma precária arquitetura de comunicações.

O acesso operacional conjunto já foi identificado como um imperativo estratégico nacional. Os Estados Unidos entram em um século em que a distância entre sua vantagem tecnológica e a de outros países está diminuindo. A proliferação em massa da tecnologia antiacesso de baixo custo, porém sofisticada, a presença reduzida de projeção de força no exterior e as crescentes ameaças associadas ao cibernético desafiam nossa capacidade de obter e manter acesso em águas internacionais, um lote de terreno e domínios mais amplos. Para proteger os interesses nacionais vitais no exterior nesse tipo de ambiente, precisamos investir em uma gama de capacidades capazes de neutralizar sistemas antiacesso e estabelecer um espaço de manobra dentro do qual possamos atuar. Além disso, necessitamos permanentemente investir em nossas capacidades

para a condução de entrada forçada para, quando exigidas, estejam equipadas, treinadas e prontas para cumprir a missão.

A FRG é o conjunto estratégico de entrada forçada da nação. Os exercícios de acesso operacional conjunto como a Operação *Atropian Reach* são eventos essenciais de prontidão, porém onerosos diante da escassez de recursos. Não obstante, essas tarefas complexas não podem ser praticadas em um vácuo, e a sinergia realizada nas iterações de treinamento conjunto resulta em

eficiências adquiridas por toda a força conjunta. Um enfoque renovado e recursos reservados à aquisição de equipamentos para facilitar a entrada forçada conjunta constituem-se em um aspecto essencial para o acesso operacional conjunto. Isso manterá a Força em permanente sintonia com a promessa do Secretário de Defesa: “Resistiremos à tentação de sacrificar a prontidão [...] e, de fato, reconstruiremos a prontidão em áreas que, por necessidade, receberam menos ênfase ao longo da última década”¹⁹. **MR**

REFERÊNCIAS

1. DEMPSEY, General Martin, chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Joint Operational Access Concept*, versão 1.0, 17 Jan. 2012, p. ii. Disponível em: <http://www.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC_Jan%202012_Signed.pdf>, acesso em: 16 out. 12.
2. United States Department of Defense, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, Jan. 2012, p. 7. Disponível em: <http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf>. Acesso em: 16 out. 12.
3. O treinamento serviu como o exercício de missão para a 2ª Brigada de Combate da 82ª Divisão Aeroterrestre, antes de tornar-se a Força de Resposta Global.
4. DEMPSEY, p. ii.
5. Joint Publication (JP) 3-18, *Joint Forcible Entry Operations* (Washington, DC: December 2010), p. ix. U.S. Government Printing Office [GPO], 16 June 2008), p. 11.
6. DEMPSEY, p. ii.
7. *Ibid.*, i-ii.
8. *Ibid.*, JOA-016, p. 35.
9. *Ibid.*, JOA-015, p. 35.
10. *Ibid.*, JOA-017, p. 35.
11. *Ibid.*, p. i.
12. A partir deste ano, o Exercício de Forças de Mobilidade é renomeado o Exercício de Entrada Forçada Conjunta (JFE, na sigla em inglês) para ficar em conformidade com a terminologia conjunta; é um exercício pedra angular antes da formatura da Escola de Armas da Força Aérea dos EUA e constantemente inclui grandes conjuntos de aeronaves de mobilidade e cenários de antiacesso sofisticados. JFE 12B ocorre em 26 a 30 de novembro de 2012 na Base da Força Aérea dos EUA na Nevada.
13. DEMPSEY, JOA-002, p. 34.
14. DOD, *Sustaining U.S. Global Leadership*, p. 7.
15. JP 3-68, *Noncombatant Evacuation Operations* (Washington, DC: GPO), p. 23.
16. DOD, *Sustaining U.S. Global Leadership*, p. 6.
17. JP 3-68, p. III-1.
18. QUARTARARO, Joe Sr.; ROVENOLT, Michael e WHITE, Randy. “Libya’s Operation Odyssey Dawn: Command and Control”, National Defense University Press, Washington, DC, 2012, p. 141-56.
19. DOD, *Sustaining U.S. Global Leadership*, p. 7.

Projeto de Força do Futuro

Coronel Ramon Marçal da Silva, Exército Brasileiro

NA ÚLTIMA SEMANA do inverno norte-americano, cem líderes do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) e do Departamento de Defesa, acadêmicos e pensadores estavam reunidos no Forte Carlisle, complexo militar localizado no Estado da Pensilvânia, em um programa de estudos denominado “Busca Unificada”, com o objetivo de planejar o futuro do Exército. Em meio a análises, estatísticas, algoritmos, modelos e simulações no computador, os planejadores exploraram e testaram uma grande variedade de soluções a desafios enfrentados pelo Exército em diversos ambientes operacionais pelo mundo em cenários futurísticos.

Ao final do programa, inúmeras ideias foram levantadas e, neste ponto, poderia questionar-se o que fazer com elas, como processá-las ou validá-las. A resposta está em um Centro subordinado ao Comando de Instrução e Doutrina do Exército (TRADOC), que irá testar essas ideias em laboratório ou em campo com tropas e até mesmo incorporá-las na Doutrina.

A proposta deste artigo é descrever o Centro de Integração de Capacidades do Exército dos Estados Unidos da América (ARCIC), sua missão e particularidades e o relacionamento do Centro com a Doutrina, procurando verificar a viabilidade de uma estrutura similar na Força Terrestre Brasileira.

Histórico

Ao longo dos anos, o Exército dos EUA possuía, em sua estrutura de Estado-Maior, uma seção designada para tratar do futuro da Força. Na

última década do século XX e início do século XXI, verificou-se que o Exército necessitava transformar agressivamente sua maneira de operar. Fazia-se necessário criar um centro que pensasse no desenvolvimento do futuro de maneira a levar o Exército a trabalhar de forma conjunta, interagências, intergovernamental e multinacional, tornando-o extremamente adaptável. Assim, em fevereiro de 2006, foi criado o ARCIC.

Terminologia Básica

Para melhor entendimento deste artigo, é necessário compreender o significado dos termos a seguir:

Conceitos. No arcabouço doutrinário norte-americano, os conceitos identificam o que o Exército deve fazer, quais são os problemas decorrentes do que se deve fazer e como resolvê-los. Eles ilustram como o Exército irá operar em um ambiente futuro de operações conjuntas. Descrevem as capacidades requeridas para conduzir as operações em determinado ambiente operacional e explicam como o comandante usando a arte e ciência militar pode empregar essas capacidades para atingir os efeitos desejados e objetivos.

Capacidade. Os conceitos, conforme descrito acima, proveem uma ampla descrição sobre o que o Exército deve fazer. Desses conceitos derivam capacidades específicas que o exército necessita para cumprir suas missões. A capacidade é a habilidade para atingir um efeito desejado mediante padrões específicos e condições, por meio de uma combinação de meios e processos para cumprir um conjunto de tarefas.

O Coronel Ramon Marçal da Silva é o Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos — TRADOC. Antes de assumir a função, o Cel Marçal era instrutor da Escola de Comando e

Estado-Maior do Exército Brasileiro. Foi Oficial de Operações do BRABATT 1/13, imediatamente após o terremoto que devastou o Haiti em 2010.

DOTMLPF. DOTMLPF é um acrônimo adotado pelo Departamento de Defesa (equivalente ao Ministério da Defesa) que significa Doutrina, Organização, Treinamento, Material, Liderança, Pessoal e Instalações. Foi criado para servir como referência para avaliar as atuais capacidades e a gestão de mudanças.

O Que é o ARCIC?

O ARCIC desenvolve conceitos que irão dar ao Exército a sua orientação estratégica e operacional. Também avalia as capacidades requeridas à Força do Futuro em amplo e variado ambiente operacional. Assim, pode-se afirmar que o ARCIC seria um reservatório de ideias para o Exército. Ele olha o futuro e determina as ameaças que o Exército irá enfrentar e as missões que o Exército irá receber e desenvolve os conceitos requeridos que a Força Terrestre necessita para organizar suas estruturas e desenvolver as capacidades necessárias para conduzir seus programas.

Assim, podemos afirmar que a missão do ARCIC é desenvolver, avaliar e integrar conceitos, necessidades e soluções para o Exército por meio do DOTMLPF, funções de combate e formações, tudo com a finalidade de fornecer para os soldados e Unidades os recursos necessários para o cumprimento de suas missões. Esse Centro apoia ativamente a transição do Exército para uma Força do Futuro focada no desenvolvimento como organização, na liderança adaptativa, modernização de equipamentos e revolução no treinamento.

O Que o ARCIC Faz

O ARCIC desenvolve conceitos que apoiam o planejamento e a doutrina. Por exemplo, o termo Manobra de Armas Combinadas nasceu de um conceito desenvolvido pelo ARCIC. Ele está agora consubstanciado em publicação doutrinária — “Operações Terrestres Unificadas” —, base doutrinária para o emprego da Força Terrestre.

O Centro determina necessidades e desenvolve capacidades baseadas na situação à qual o Exército quer chegar. O ARCIC trabalha com a Força Terrestre atual como linha base e a compara com as futuras necessidades. Daí nascem soluções que

permeiam o DOTMLPF, desenvolvendo rápidas capacidades para as Unidades, principalmente as desdobradas em combate. A integração de capacidades é uma atividade fundamental desenvolvida pelo ARCIC. Envolve a união perfeita do homem, do material e do treinamento, no local e no tempo certo.

Para realizar todo o amplo espectro de avaliações em campo, o ARCIC conta com o Comando de Brigada de Modernização (BMC). Essa Brigada é voltada exclusivamente para atender às demandas do Centro, testando novos sistemas e providenciando o *feedback*. O objetivo principal é colocar a capacidade correta na mão do soldado no tempo exigido.

ARCIC providencia o gerenciamento estrutural, identificando lacunas em termos de capacidades e providenciando o suporte analítico para sua solução pelo DOTMLPF. Isso inclui validação de pesquisas e desenvolvimento de prioridades na área de ciência e tecnologia. O Centro trava um profundo engajamento com toda a área governamental, indústria e meio acadêmico, buscando as melhores soluções em termos de conceitos e desenvolvimento de capacidades necessárias.

O Centro estabelece as linhas mestras para atender às necessidades do Exército. Conduz análises de custo-benefício, com base nas necessidades do soldado e nas lições aprendidas. É o verdadeiro guia da inovação voltada a solucionar as lacunas que se apresentam em termos de capacidades.

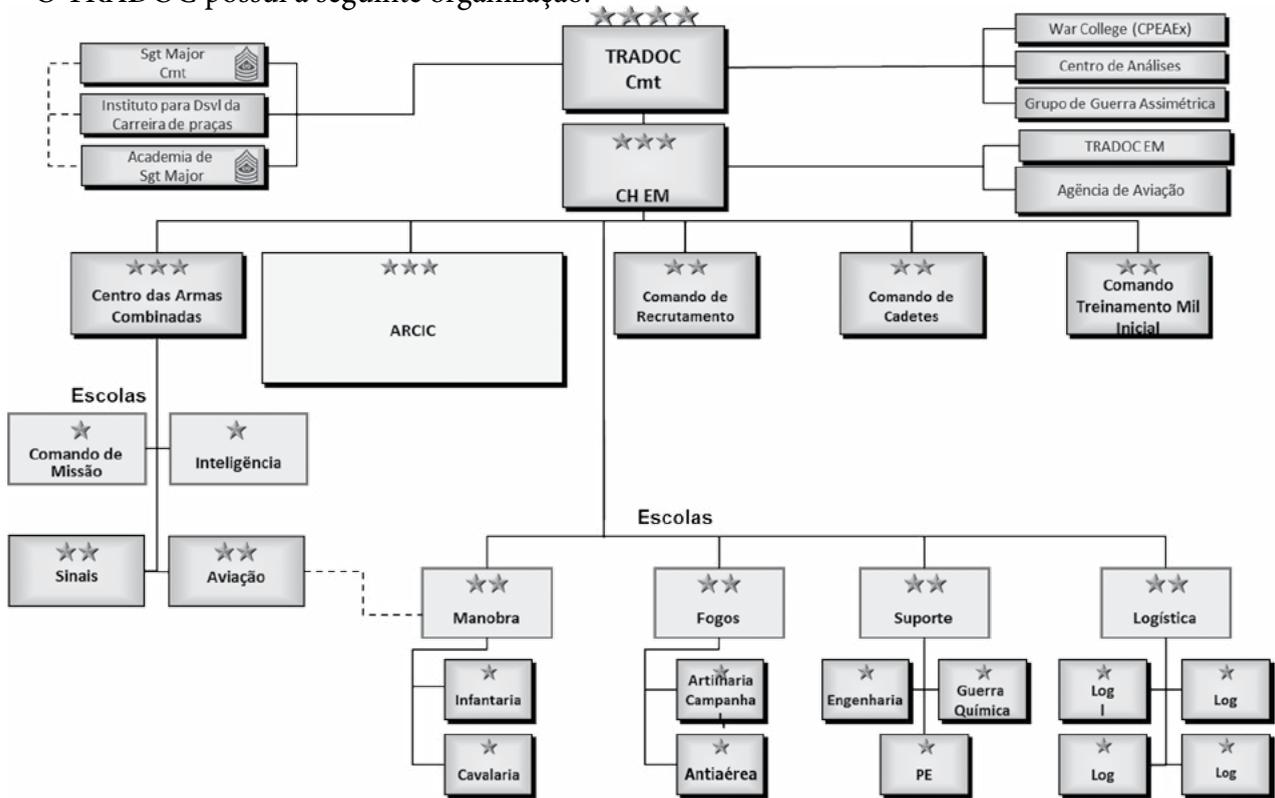
O Cmt do ARCIC (General de Divisão) é a autoridade para a coordenação da integração das capacidades requeridas ao longo do DOTMLPF.

Organização

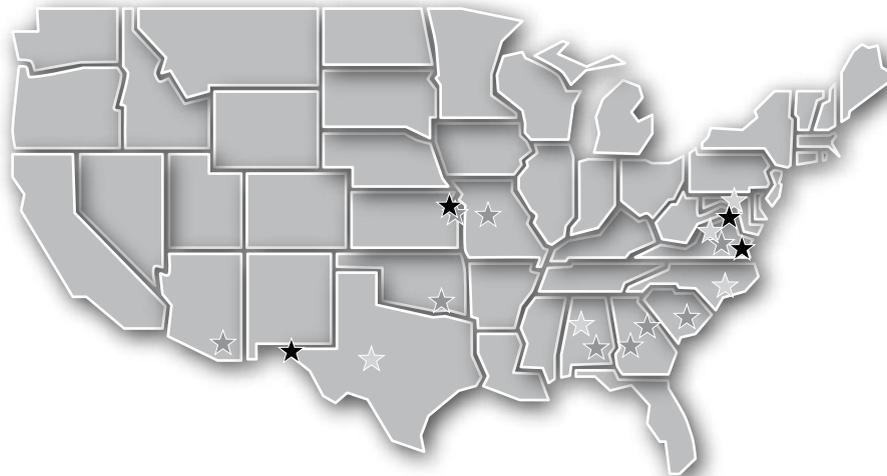
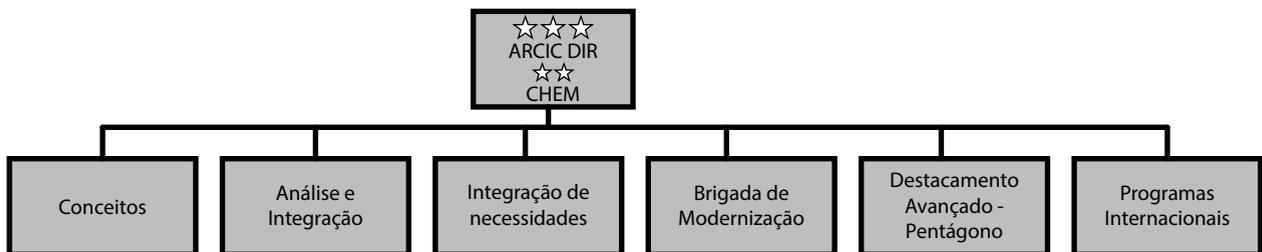
O Exército dos EUA é organizado em três Comandos de Exército (que corresponderiam aos nossos Departamentos) e nove Comandos de Serviços Componentes (que corresponderiam aos nossos Comandos Militares de Área) e Unidades Diretamente Subordinadas.

Os três Comandos são: Comando de Material (Logística), Comando das Forças (Operações) e o TRADOC (Instrução e Doutrina).

O TRADOC possui a seguinte organização:



O ARCIC possui a seguinte organização:



O ARCIC é dividido em seis Diretorias, sendo quatro comandadas por oficiais-generais e duas por civis, e está ramificado por todo o Exército. Ele possui três Unidades subordinadas e 18 seções espalhadas pelo País. O ARCIC possui oficiais de ligação em 16 países. Uma das diretorias funciona dentro do Departamento de Defesa. Também possui dezenas de elementos de ligação com os centros tecnológicos e centros acadêmicos.

A Diretoria de Conceitos é chefiada por um oficial-general e tem por finalidade integrar as atividades de aprendizagem do Exército e desenvolver a visão dos futuros conflitos. Conduz ainda as futuras operações conjuntas para o desenvolvimento dos conceitos e capacidades por intermédio do DOTMLPF, para assegurar a adaptação do Exército, de modo que ele esteja preparado para combater e cumprir sua missão em um ambiente conjunto, interagências, intergovernamental e multinacional. Possui seis divisões: Ciência e Tecnologia, Coordenação de Interdependência Conjunta, Experimentação Conjunta e do Exército, Modelos e Simulações, Guerra do Futuro e Conceitos.

A Diretoria de Análise e Integração é chefiada por um civil, e sua missão é prover estratégias para o desenvolvimento de capacidades fundamentais e planejamento de recursos. Possui cinco divisões: Estudo e Análises, Avaliação e Confiança de Capacidades, Gerenciamento de Arquitetura e Integração, *Design* da Força e Capacidades Aceleradas.

A Diretoria de Integração de Necessidades é chefiada por um oficial-general e conduz os esforços para o desenvolvimento das capacidades necessárias. Também identifica as falhas e lacunas nas capacidades levantadas e é responsável por manter um *link* com a seção de desenvolvimentos de capacidades do Departamento de Defesa. É dividida em oito seções: Comando de Missão (corresponde a uma nova visão do Exército dos EUA sobre o Comando e Controle), Rede, Informação e Cibernética, Logística, Manobra, Aviação e Soldado, Fogos, Proteção e Dimensão Humana.

O BMC é comandado por um oficial-general e foi criado para otimizar a elaboração de requisitos

operacionais, o teste e a avaliação de sistemas militares, reduzindo significativamente o tempo e custo da gestão do ciclo de vida dos sistemas de emprego militar.

O BMC integra militares combatentes, profissionais encarregados do desenvolvimento e avaliação de sistemas de comando e controle, profissionais de Teste e Avaliação de Materiais de Emprego Militar e representantes/técnicos da Indústria de Defesa em um esforço único de desenvolver novas soluções ao longo do DOTMLPF para o Exército.

O Destacamento Avançado é chefiado por um civil e situa-se na capital do país para representar o ARCIC, em toda sua área de atuação, atuando como um facilitador nas demandas requeridas.

A Diretoria de Programas Internacionais é chefiada por um civil e tem a responsabilidade de gerenciar e coordenar as atividades internacionais do TRADOC. Sincroniza a troca de informações, conhecimentos e ideias ao longo do DOTMLPF com nações aliadas ou parceiras, com a finalidade de ampliar capacidades futuras, aumentar a interoperabilidade e elaborar a estratégia de parceria internacional. Possui três Divisões: Construção de Parcerias, Operações e Ligação e Troca. A Divisão de Ligação e Troca gerencia todos os oficiais de ligação que estão no TRADOC e todos os Oficiais de ligação que o TRADOC envia para outros países. Atualmente, existem 16 oficiais de ligação no TRADOC, sendo que o Brasil é o único país da América, com exceção do Canadá, que mantém um O Lig. A atividade dos oficiais de ligação é intensa, com participação nos fóruns de discussão de formulação da Força do Futuro.

Principais Iniciativas

Busca Unificada. É um programa de estudo do futuro, que o Comandante do Exército dispõe para identificar os desafios e oportunidades que irão testar o futuro Exército. Por meio da Busca Unificada, o Exército examina as estratégias de médio e longo prazo e explora um sem-número de ideias sobre conflitos do futuro. Militares, agências governamentais, parceiros internacionais

e o mundo acadêmico participam de uma série de seminários, simpósios e jogos de guerra para desenvolver ideias de um complexo sistema de questões e matérias relacionadas ao futuro. O principal objetivo é fornecer ao Exército, Departamento de Defesa e líderes civis recomendações claras e objetivas, para melhor preparar o Exército do século XXI.

Avaliação de Rede Integrada. A obtenção de uma “nova” rede integrada de Comando e Controle, com capilaridade, alta confiabilidade e forte proteção eletromagnética/imunidade a ataques de países tecnologicamente desenvolvidos, é a prioridade número um do Exército norte-americano. Nesse contexto, o ARCIC gerencia a Avaliação de Rede Integrada (NIE), que é um processo que reúne o Comando de Teste e Avaliação do Exército, a Brigada de Modernização e o Sistema de Engenharia de Sistemas do Exército. A NIE consiste em uma série semianual de avaliações, em que os 3.800 soldados do BMC contribuem para a avaliação da rede integrada em um robusto ambiente operacional. A NIE verifica se o sistema de rede integrada satisfaz as necessidades funcionais da Força Terrestre. Durante a NIE, o Exército conduz testes operacionais paralelos e integrados.

Veículo de Combate Terrestre. O Veículo de Combate Terrestre é a segunda prioridade do Exército para a modernização. O veículo que está sendo desenhado para apoiar um Grupo de Combate (nove homens) proporcionará alta proteção e mobilidade para locais decisivos do campo de batalha. Proporcionará a necessária proteção contra um completo espectro de ameaças, como a apresentada por dispositivos de explosivos improvisados. Nos dias de hoje, não existe um veículo que reúna todas essas características.

Energia Operacional. Energia operacional é aquela energia associada a sistemas, informação e processos requeridos para treinar, movimentar e apoiar as operações militares. Divide-se em três categorias: as necessárias para o combatente individual, para a operacionalização das bases e para o transporte. Novas linhas de geradores de campanhas mais leves e econômicos, novos

carregadores de bateria e novos sistemas de força para o soldado individual estão sendo desenvolvidos. Estudos são realizados para prover energia operacional de forma segura e adaptável para qualquer ambiente operacional.

ARCIC e a Doutrina

Segundo o arcabouço doutrinário norte-americano, a Doutrina é consubstanciada pelos princípios fundamentais pelos quais as forças militares guiam suas ações em suporte dos objetivos. A doutrina do Exército seria consubstanciada pelos princípios fundamentais com suporte da tática, técnica, procedimentos, termos e símbolos pelos quais as forças operacionais e de suporte guiam suas ações para a consecução dos objetivos nacionais.

O processo de formulação da Doutrina norte-americana possui quatro fases: avaliação, planejamento, desenvolvimento e publicação e implementação. Para cada publicação doutrinária, existe um proponente, que é o comando ou agência responsável por iniciar, desenvolver, cooperar e aprovar o conteúdo. Existe também o comando ou agência preparadora, que é designada pelo proponente para a execução do processo. O Centro de Armas Combinadas (CAC) é o Comando subordinado designado pelo Comandante do TRADOC para a gestão da Doutrina.

A questão é: onde se encaixa o ARCIC, já que o CAC é gerente do processo Doutrinário do Exército? A compreensão do papel do ARCIC envolve inicialmente a necessidade de explicar a hierarquização de conceitos para a formulação doutrinária. O Departamento de Defesa inicia todo o processo com a expedição de um documento denominado “Conceito Fundamental para Operações Conjuntas” (*Capstone Concept for Joint Operations — CCJO*), o qual descreve os potenciais conceitos operacionais pelos quais a Força Conjunta de 2020 irá defender a nação contra a variada gama de desafios. Nesse momento, entra em cena o TRADOC, que é o responsável por elaborar a “Estrutura Conceitual do Exército” após a análise do CCJO. Essa Estrutura Conceitual é elaborada pelo ARCIC e, quando

aprovada, torna-se a base para a Doutrina e planejamento da Força. A Estrutura Conceitual é constituída pelos seguintes documentos: o Conceito Fundamental do Exército, que é a base para elaboração do Conceito Operacional do Exército, o qual, por sua vez, é a base para a elaboração dos Conceitos Funcionais. Para cada função de combate, é elaborado um documento. Assim, depreende-se que conceito não é Doutrina, mas sim a base para a formulação doutrinária e planejamento do Exército.

O Conceito Fundamental do Exército tem o propósito de descrever o futuro ambiente operacional, o que o Exército deve fazer nesse ambiente e o amplo leque de capacidades que deverá ter para cumprir suas missões. É a base para a elaboração do Conceito Operacional, que irá detalhar como o Exército irá conduzir as operações como parte de uma Força Conjunta. Descreve de forma conceitual o emprego da força, com ênfase nos níveis operacional e tático.

O Conceito Operacional, por sua vez, será a base para a elaboração dos Conceitos Funcionais. Os Conceitos Funcionais são definidos pelas funções de combate (sistema operacional). Por exemplo, o Conceito Funcional para movimento e manobra descreve de forma conceitual as operações dos Corpos, Divisões e Brigadas no futuro. O esquema da figura 1 elucida toda a Estrutura Conceitual.

Esse é o primeiro papel desempenhado pelo ARCIC na formulação doutrinária. Tem também, por força de regulamentação doutrinária, o papel, não menos importante, de autoridade

coordenadora dos assuntos de doutrina referentes à identificação de capacidades e de integração por meio do DOTMLPF.

O Exército Brasileiro e o Projeto de Força do Futuro

O Estado-Maior do Exército (EME) é o Órgão de Direção Geral (ODG) responsável pela elaboração da Política Militar Terrestre, pelo Planejamento Estratégico e pela orientação do preparo e do emprego da Força Terrestre, visando ao cumprimento da destinação constitucional do Exército Brasileiro (EB). O EME é o responsável pela elaboração e atualização constante do sistema de planejamento do Exército, que está inserido no contexto do sistema de excelência do Exército Brasileiro, o qual integra o projeto Sistema de Gestão Estratégica/*Balanced Scorecard*. Conforme diretriz do Comandante do Exército, o SIPLEx é a ferramenta de que dispõe a Força para concretizar a Transformação do Exército. É a maior referência do planejamento estratégico do Exército, que assegura a necessária unidade de pensamento e ação no que tange à Doutrina (gerenciada pelo Centro de Doutrina do Exército) e Concepções Políticas Estratégicas e Planejamento Operacional (Sétima Subchefia), estabelecendo as bases sólidas para o avanço para o futuro.

Na comparação com o modelo de planejamento norte-americano, pode-se afirmar que, em essência, são semelhantes, pois estão colimados com os mesmos objetivos em todos os níveis. Percebe-se que o

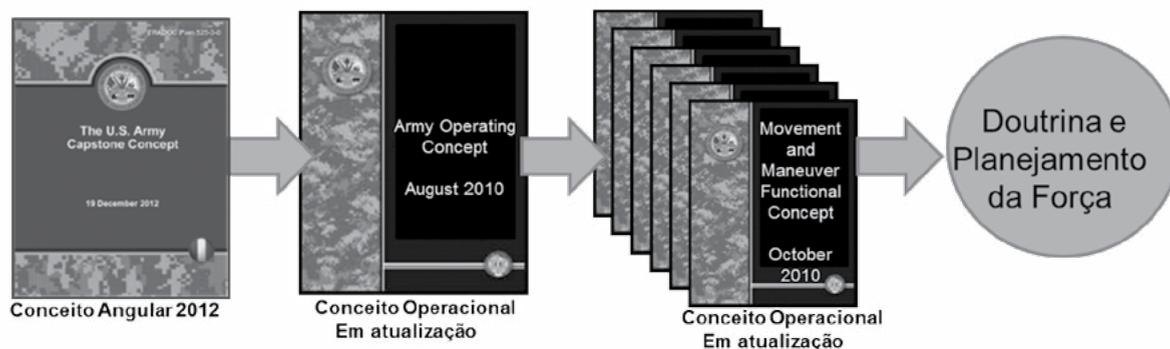


Figura 1

modelo norte-americano utiliza uma célula específica voltada para a força do futuro, conforme explanado neste artigo. O mesmo não acontece no modelo brasileiro. A questão é: seria viável a implantação de um centro semelhante na estrutura do EME?

Os exércitos, atualmente, enfrentam grandes desafios para desempenharem seu papel constitucional. A incerteza do futuro ambiente operacional praticamente canaliza os exércitos para a adoção de medidas proativas que os tornem capazes de enfrentar qualquer ameaça em um ambiente conjunto, interagências, intergovernamental e multinacional. Certamente aqueles que detêm a capacidade de antever os cenários futuros, levantando possíveis deficiências e promovendo a constante atualização ao longo do DOTMLPF, cumprirão as missões estabelecidas constitucionalmente com maior eficácia.

Conclusão

Ao final deste artigo, conclui-se que estruturas como o ARCIC trabalham continuamente na busca das requeridas capacidades que um futuro Exército necessita para: dissuadir (prevenindo conflitos), adaptar-se ao incerto ambiente operacional e vencer as futuras guerras.

O ARCIC é uma ferramenta indispensável para o Exército dos EUA, pois é o elemento-chave da transição do Exército de 2020 e além. Modelando a estrutura conceitual, o ARCIC possibilita ao

Exército dos EUA enfrentar inúmeros desafios que se proliferam ante o ritmo alucinante das mudanças tecnológicas e crescente restrição orçamentária, tornando-o capaz para a vitória decisiva.

Uma estrutura semelhante poderia ser adotada no Exército Brasileiro com os mesmos objetivos. Esse centro teria a responsabilidade de desenvolver conceitos e capacidades, trabalhar na avaliação de modernas soluções para o Exército e ser o elemento integrador das capacidades por todo o espectro que compõe a estrutura de Guerra e, por fim, ser um elemento de comunicação com o governo, indústria, mundo acadêmico e todos aqueles que apoiam de uma forma ou de outra os objetivos colimados pelo Exército Brasileiro. A presença dessa estrutura não inibirá ou sobreporá as já existentes estruturas que trabalham sob a mesma temática. Seria, na verdade, um pensador do futuro que teria o papel de integrador. O posicionamento de uma estrutura como essa no EME merece um estudo mais aprofundado. As opções para inserção estariam em ser um elemento independente como o Centro de Doutrina e o Escritório de Projetos ou sob a tutela da Sétima Subchefia ou Centro de Doutrina.

Jamais devemos deixar de pensar sobre o futuro guiando o Componente Terrestre rumo à modernização, descrevendo o que se fazer, operando conjuntamente, para atingir os objetivos estratégicos da Nação brasileira. **MR**

Como Preparar Comandantes que Pratiquem o Comando de Missão e Conquistem a Paz

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer, Exército dos EUA

E assim nós prosseguimos, barcos contra a corrente, empurrados incessantemente de volta ao passado.

—F. Scott Fitzgerald, *O Grande Gatsby**

Uma Filosofia Nascida na Alemanha e Adotada pelos EUA

COMO MUITAS GRANDES inovações militares, o Comando de Missão foi concebido no ventre da guerra, após dolorosas constatações advindas da derrota. Em 1806, Napoleão venceu o Exército prussiano de modo decisivo nas batalhas simultâneas de Jena e Auerstedt. Embora o ataque francês houvesse sido mal coordenado, o rígido Exército prussiano combateu de forma ainda pior, deixando de aproveitar oportunidades. Nas semanas seguintes, o Grande Exército de Napoleão foi no encalço do inimigo desmoralizado, destruiu uma a uma as Unidades prussianas e ocupou Berlim.

O choque psíquico desse acontecimento impeliu a transformação do Exército da Prússia. Gerhard von Scharnhorst, o Chefe do Estado-Maior prussiano, capitaneou a reforma. Scharnhorst acreditava que a melhor forma de preparar exércitos para o combate era instruir os comandantes de pequeno escalão de modo abrangente e, então, conceder-lhes autonomia de decisão¹. O Estado-Maior e a Academia Militar

que ele fundou influenciaram gerações de oficiais alemães, estimulando-os a pensar como ele sobre o comando².

O grande teórico militar Carl von Clausewitz foi pupilo de Scharnhorst. O conceito de "fricção", de Clausewitz, serviu de base à filosofia incipiente que, mais tarde, seria chamada de *Auftragstaktik* (Comando de Missão). Clausewitz afirmou que, em função de sua natureza recíproca e das forças morais subjacentes, a "guerra é o domínio da incerteza"³. Dificuldades imprevistas acumulam-se em todos os níveis, "produzindo um tipo de fricção que é inconcebível, a menos que a pessoa tenha passado por uma experiência de guerra"⁴. O êxito, concluiu ele, é conquistado pelos comandantes que ultrapassam a capacidade que o inimigo tem de explorar a fricção.

Helmuth von Moltke, o Velho, que se considerava discípulo de Clausewitz, é conhecido como "O Pai da *Auftragstaktik*"⁵. Durante os 30 anos em que atuou como Chefe do Estado-Maior, a *Auftragstaktik* foi "consagrada como um teoria coesa [...] e implantada como doutrina oficial"⁶. Moltke consolidou o apoio da cultura, formação e instrução militares ao que havia se tornado um comando descentralizado. As escolas passaram a fornecer uma formação tática extensa aos oficiais subalternos e sargentos⁷. Os comandantes normalmente preferiam a iniciativa arrojada à estrita obediência dos subordinados e, até os anos 20, os oficiais enfrentaram cenários de adestramento

[*O trecho traduzido foi extraído de: FITZGERALD, F. Scott. *O Grande Gatsby*. Tradução de William Lagos, Porto Alegre, RS: L&PM, 2011. — N. do T.]

O Tenente-Coronel Douglas Pryer é o Chefe da Divisão de Suporte Técnico da Diretoria de Testes de Guerra Eletrônica da Inteligência, Forte Huachuca, Estado do Arizona. Possui o mestrado em História Militar pelo U.S. Army Command

and General Staff College e é o autor de *The Fight for the High Ground: The U.S. Army and Interrogation during Operation Iraqi Freedom, May 2003 - April 2004*.

em que era necessário desobedecer a ordens para cumprir a intenção do comandante⁸.

O comando descentralizado possibilitou uma rápida vitória dos prussianos sobre os franceses em 1870. Em 1918, as "tropas de choque" semiautônomas alemãs obtiveram o único grande avanço tático na Frente Ocidental (que não conseguiram explorar devido ao desgaste e a falhas logísticas)⁹. Mais tarde, como proponente da *Blitzkrieg*, a *Auftragstaktik* contribuiu para a rápida derrota dos Exércitos aliados na Europa, Ásia e África no início da Segunda Guerra Mundial.

Elementos dessa filosofia alcançaram o outro lado do Atlântico. Desde pelo menos 1905, a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tem, ocasionalmente, apoiado esses elementos¹⁰. Já a partir da Guerra Civil nos EUA, alguns comandantes ilustres (como Ulysses S. Grant e Robert E. Lee) expediram ordens de missão regularmente¹¹. O General George S. Patton Jr. exemplificou o Comando de Missão mais do que qualquer outro comandante norte-americano, chegando a superar o desempenho dos inimigos alemães nesse sentido. "Nunca diga às pessoas como fazer algo", disse Patton. "Diga-lhes o que fazer, e elas o surpreenderão com sua inventividade"¹².

Não obstante, foi só quando o Exército dos EUA buscou formas de compensar a enorme vantagem numérica do Exército soviético na Europa que a *Auftragstaktik* passou a ter precedência na doutrina¹³. O Manual de Campanha 100-5 — *Operações* (FM 100-5 — *Operations*), de 1982, foi um marco nesse sentido, enfatizando ordens de missão, iniciativa dos subordinados e um "espírito ofensivo" (com um duplo sentido não intencional)¹⁴.

Atualmente, o Comando de Missão é a base da filosofia de combate do Exército dos EUA¹⁵. Figura de forma destacada na doutrina central e como uma das disciplinas nos estabelecimentos de ensino militares¹⁶. Há até um manual dedicado ao assunto, a Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão* (ADP 6-0 — *Mission Command*), que o define como "o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se

das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas"¹⁷.

Graças à adoção da *Auftragstaktik*, dizem seus defensores, o Exército dos EUA pode fazer mais com menos ao longo de todo o espectro dos conflitos. O Comando de Missão confere aos comandantes de fração a flexibilidade para reagir, manobrar e vencer, rapidamente, combates que envolvam Forças convencionais pesadas. Considerando que os "comandantes locais têm o melhor entendimento de suas situações", conceder autonomia aos oficiais subalternos, de modo que possam resolver seus próprios problemas, nos ajuda a derrotar insurgências¹⁸. Além disso, a descentralização das operações de informações nos possibilita acompanhar a velocidade com a qual inimigos espalhados transmitem uma mensagem a populações-chave¹⁹. Os responsáveis pela formulação de doutrina e de adestramento finalmente conjugaram seus esforços para capacitar os comandantes do Exército dos EUA a sobrepujar a capacidade dos inimigos para explorar a fricção.

Quem dera fosse tão fácil assim.

Dizer Apenas Não Converte Algo em Realidade

"E assim nós prosseguimos, barcos contra a corrente, empurrados incessantemente de volta ao



Ilustração: *Bataille d'Iéna*, de Horace Vernet. Óleo sobre tela, Versailles, França. Napoleão passa em revista a Guarda Imperial na Batalha de Jena-Auerstedt, 14 de outubro de 1806.

passado." Foi assim que F. Scott Fitzgerald concluiu a obra *O Grande Gatsby*, evocando a ideia de que, só com dificuldade, as pessoas podem escapar dos principais acontecimentos de seu passado. Pode-se dizer o mesmo em relação a instituições, arrastadas para o passado por suas profundas e, muitas vezes, ocultas tendências culturais.

O ilustre teórico organizacional Edgar Schein define cultura como sendo "um conjunto compartilhado de pressupostos básicos que um grupo aprendeu, ao lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas"²⁰. Schein descreve três níveis de cultura organizacional. O primeiro consiste nos "artefatos" visíveis, como enunciados de missão, narrativas heroicas e manuais doutrinários²¹. O segundo consiste nas regras e valores não escritos que regem o comportamento cotidiano²². Em um terceiro nível, mais profundo, estão os pressupostos básicos da organização, suas preferências por certas soluções com base em experiências passadas²³.

O modelo de Schein nos ajuda a entender por que as organizações talvez afirmem valorizar algo quando, na verdade, preferem outra coisa. Também explica por que o Exército dos EUA pode não estar implementando o Comando de Missão plenamente, apesar de um forte comprometimento doutrinário com tal enfoque.

Em um livro recente, Eitan Shamir, veterano das Forças de Defesa de Israel e acadêmico, trata detalhadamente dos efeitos da cultura militar sobre a prática do Comando de Missão. Com respeito ao Exército dos EUA, ele conclui: "As forças que inibem a prática do Comando de Missão excedem as forças que a apoiam"²⁴. Tom Guthrie, Jorg Muth, Donald Vandergriff e muitos outros críticos concordam²⁵.

A prova, dizem alguns, está no medíocre desempenho do Exército dos EUA em campos de batalha, nas décadas desde a adoção da *Auftragstaktik*. Para eles, até uma aparente vitória, como na Guerra da Golfo, representa um êxito limitado. Naquela guerra, as Forças da coalizão combateram em conformidade com um plano detalhado, conduzindo um ataque envolvente sincronizado e em massa. As ordens escritas e seus respectivos anexos normalmente continham por volta de mil páginas e, como afirmou o Gen Colin Powell, tempos depois: "Ninguém que estava ali ia dizer para Schwarzkopf que ele havia cometido um erro"²⁶. Quando o Exército do Iraque entrou em colapso antes do esperado, faltou aos comandantes a liberdade de ação, a competência e a iniciativa para perseguirem e destruírem as colunas iraquianas em retirada²⁷. A maior parte da Guarda Republicana escapou, assegurando a sobrevivência do regime de Saddam e mais uma guerra com o Iraque uma década depois²⁸.

Alguns críticos defendem que, com poucas e notáveis exceções, o Exército dos EUA também não exerceu o Comando de Missão em conflitos mais recentes²⁹. Após servir junto às Forças dos EUA no Iraque durante um ano, o Brigadeiro Nigel Aylwin Foster, da Grã-Bretanha, afirmou:

[...] embora possa apoiar o conceito de Comando de Missão, o Exército dos EUA não o praticou no Iraque [...] Os comandantes e estados-maiores em todos os escalões [...] raramente ou nunca questionavam a autoridade e hesitavam em desviar-se de instruções precisas. Uma lealdade extrema e a conformidade em relação a um superior eram características visíveis. Cada comandante tinha um estilo próprio, mas



Arquivo Nacional dos EUA; Arquivo 208-PU-154F-5

O General George S. Patton Jr. agradece os aplausos da multidão em Los Angeles, Califórnia, durante sua visita, 09 Jun 45.

havia, também, uma tendência comum de microgerenciamento, com várias horas sendo dedicadas a *briefings* e atualizações diárias³⁰.

A adoção do Comando de Missão pelo Exército dos EUA foi, na melhor das hipóteses, concluída pela metade. O Exército precisa superar três tendências culturais para que a promessa do Comando de Missão se concretize: a excessiva dependência em relação a soluções tecnológicas, um apego ao controle e processo e a resistência a discussões abertas e francas. Ainda mais importante é colocar o Comando de Missão na devida perspectiva: não é uma filosofia que necessariamente vence guerras em vez de batalhas. Para uma filosofia como essa, precisamos recorrer a outras áreas, dentro de uma antiga tradição teórica que nos ajuda a entender melhor a velha constante da guerra: a natureza humana.

Para preparar comandantes que realmente pratiquem o Comando de Missão e possam conquistar a paz, o Exército dos EUA precisa de uma reorientação total, que apoie mudanças profundas na cultura, doutrina, adestramento, gestão de pessoal e formação.

A Corrente Contra a Qual Rema a Doutrina dos EUA

A característica cultural mais importante que apoia o Comando de Missão, segundo os especialistas, é um ambiente de confiança, baseado na percepção de que os companheiros são profissionalmente competentes e têm discernimento³¹. Outras características culturais fundamentais incluem uma excelente comunicação, baseada em um entendimento compartilhado da doutrina; a valorização do aprendizado, conforme expresso e enfatizado no adestramento e formação; a tolerância para com erros bem-intencionados; uma propensão à ação e à iniciativa; e a responsabilidade em conexão com a autoridade³².

Infelizmente, poucas delas são o que poderiam ser no Exército dos EUA.

Tudo o que brilha é ouro. O poeta britânico Thomas Gray conclui um de seus poemas, sobre um gato que se afoga ao perseguir um peixe dourado em uma bacia, com os seguintes versos:

“Not all that tempts your wandering eyes/And heedless hearts, is lawful prize;/ Nor all that glisters gold.” [Em tradução livre: "Nem tudo o que tenta seus olhos errantes e corações descuidados é um prêmio legítimo; nem tudo o que brilha é ouro."] As Forças Armadas dos EUA deveriam prestar atenção à moral desse texto, em vez de continuar a busca muitas vezes precipitada de resplandecentes novas tecnologias.

Nosso amor à tecnologia é uma preferência cultural com profundas raízes históricas. Talvez seja uma característica natural para as Forças Armadas de um país economicamente poderoso. O emprego decisivo da tecnologia em guerras de quase aniquilação de um passado distante reforçou essa preferência. Por exemplo, os indígenas norte-americanos não puderam vencer contra o fuzil de repetição e, em 1945, a bomba atômica deu um fim enfático ao sangrento combate dos EUA contra o Japão.

Essa preferência prevalece ainda que armas superiores não tenham sido um fator decisivo em campos de batalha mais recentes. No Vietnã, Iraque e Afeganistão, essas armas fizeram com que as missões parecessem realizáveis, mas descobrimos que uma vitória rápida era apenas uma miragem fugidia. Constatamos que efeitos cinéticos de curto prazo, como "contagem de corpos" e "choque e pavor", não são suficientes, por si só, para obter um êxito duradouro nos conflitos modernos. Podem ser, na verdade, nocivos, caso nos distraiam dos componentes mais significativos da guerra moderna, seus aspectos políticos e morais.

A primazia da tecnologia fica em maior evidência nas decisões orçamentárias. Em termos de porcentagem, o Exército dos EUA enfrentará um redimensionamento maior que a Força Aérea e a Marinha dos EUA, fortemente centradas na tecnologia³³. Entre as categorias de gastos militares, apenas o orçamento de aquisições deverá crescer nos próximos três anos³⁴. A maior parte desse crescimento diz respeito a armas "espetaculares", como caças a jato, mísseis, submarinos e contratorpedeiros — armas que influenciaram de forma mínima os resultados de conflitos nos últimos 50 anos³⁵.

O Exército dos EUA não está imune ao "canto da sereia" da tecnologia. A Força está investindo bilhões, por exemplo, no aprimoramento de redes internas de sensores e vias de informação. Essas redes oferecem um atrativo óbvio, que dificulta a prática do Comando de Missão. Durante a Guerra do Vietnã, comandantes deram ordens, a partir de helicópteros, aos oficiais subalternos no terreno, abaixo, em pleno combate³⁶. Hoje em dia, os comandantes mais antigos não precisam deixar seu posto de comando — nem mesmo estar no teatro de operações — para microgerenciar operações.

Dizer-lhes que podem observar e comunicar-se com as menores frações é uma coisa. Contudo, esperar, também, que eles não controlem as ações dessas frações, quando não concordarem com as decisões dos subordinados, é algo quase certamente irrealista.

Todo livro é sagrado. Shamir afirma: "Uma cultura organizacional que dita que não se pode confiar nos subordinados se manifestará por meio de fortes procedimentos de controle"³⁷. É precisamente essa a cultura que Tom Guthrie descreve como sendo a do Exército dos EUA: "Se pretendemos adotar, realmente, o Comando de Missão, devemos fazer isso de modo completo, o que exigirá o comprometimento com a transformação de uma cultura de controle e processo em uma cultura de descentralização e confiança. Não podemos pregar uma coisa e fazer outra"³⁸. Os militares em função de comando querem que confiemos neles, diz Guthrie, mas demoram a confiar nos outros³⁹. Em vez disso, costumam microgerenciar os subordinados, incentivando-os a seguir regras⁴⁰. Em uma brigada, ele indaga, os comandantes de companhia estarão, realmente, autorizados a não publicar a programação de reuniões com seis semanas de antecedência?⁴¹ A não conduzir reuniões semanais de adestramento?⁴²

Guthrie está certo: o controle e processo assolam o adestramento do "Grande Exército". O Sistema de Gestão de Adestramento Digital possibilita que qualquer comandante visualize e critique, remotamente, a programação de adestramento de uma Unidade (ou apareça para verificar se ela está sendo seguida).

As Unidades são incumbidas de "tarefas essenciais da missão", que são divididas em "tarefas coletivas", as quais, por sua vez, definem tarefas de apoio, condições e padrões. Os manuais de campanha; as publicações doutrinárias, de técnicas e de instrução; as circulares de instrução; e os procedimentos operacionais padronizados: todos contêm sequências de instruções, que explicam como solucionar problemas específicos⁴³. O adestramento é concluído quando uma Unidade desempenha as ações exigidas na ordem prescrita. Caso um instruendo pule uma etapa ou ache alguma outra solução, é necessário realizar o adestramento mais uma vez. Ao concentrar-se em reações comportamentais automáticas a estímulos e no processo em vez de resultados, o Exército dos EUA perpetua um padrão do passado, quando o combate nas grandes guerras era conduzido, em grande parte, com conscritos, que tinham pouco tempo para a instrução militar formal antes de serem enviados para o campo de batalha.

Quando era oficial subalterno, nunca me ocorreu que poderia haver uma forma melhor de preparar as tropas para o combate. Servi, então, junto a um regimento do Exército britânico durante dois anos, como oficial de intercâmbio. Esse regimento enviava uma nova companhia a cada seis meses para a perigosa Província de Helmand, no Afeganistão. Em vez de lhes dizerem exatamente o que, quando e como fazer, os comandantes de companhia recebiam calendários vazios de adestramento e a ordem de aprestar as tropas para o combate. E é exatamente isso o que faziam. Comunicavam-se regularmente com o comandante do regimento, com outros comandantes de companhia e com oficiais de estado-maior sobre qual, quando, onde e como conduzir o adestramento. Esse diálogo desenvolvia a confiança e o espírito de corpo entre os comandantes. Também levava a um adestramento efetivo e, por vezes, inspirado.

Essas companhias só receberam elogios da liderança da coalizão no Afeganistão. Algo que possibilitou seu sucesso foi um sistema de pessoal que selecionava, para o comando de companhia, apenas majores maduros que houvessem cursado

a Escola de Estado-Maior: esses oficiais "não só se destacam ao receberem certo grau de liberdade; na verdade, eles a exigem de seus comandantes"⁴⁴. A formação militar também apoiava seu sucesso: os cadetes eram adestrados e orientados por "segundos-sargentos que eram considerados os melhores de sua geração e que tinham passado por um longo período de seleção"; além disso, os "instrutores da Escola de Estado-Maior do Reino Unido [...] eram selecionados entre os 10% a 15% de majores com o melhor desempenho"⁴⁵.

Não discuta com o comandante. Em combate, *briefings* de decisão do "Grande Exército" frequentemente transcorrem da seguinte forma: um oficial de estado-maior mais moderno apresenta, nervosamente, as informações enquanto o comandante faz perguntas. Quando o *briefing* é concluído, há uma discussão em voz baixa entre o comandante e seus assessores de confiança. Enquanto eles discutem, a maioria dos oficiais de estado-maior escuta (ou divaga). Por fim, o comandante apresenta sua diretriz. É raro que algum subordinado diga, nesse ponto: "Espere um momento, Comandante. O senhor está errado, e explicarei por quê". Quando algo assim chega a acontecer, o oficial que expressa divergência é quase sempre um comandante de grande credibilidade e elevado grau hierárquico, como o chefe do estado-maior ou o oficial de operações.

É provável que o tabu contra discordar abertamente com o comandante remonte a uma época em que um número reduzido de militares com formação profissional tivesse de lidar com subordinados com pouco preparo militar. Nessas circunstâncias, era preciso suprimir a colaboração, para que o comandante não desperdiçasse seu tempo respondendo a questões tolas. Contudo, um ambiente que não seja marcado pela colaboração é algo incompatível com o Comando de Missão. Nenhum comandante — por mais brilhante, experiente e instruído que seja — é uma ilha. Caso não haja ordens detalhadas, ele deve estar disposto a escutar e a aceitar conselhos dos outros.

É preciso que o comandante estimule e aceite críticas, a fim de estabelecer um ambiente propício ao Comando de Missão. Além disso, é importante



Missil de cruzeiro tático *Tomahawk Block IV* em teste de voo controlado sobre o Comando de Sistemas Aéreos Navais (NAVAIR), China Lake, Califórnia, 10 Nov. 02.

que ele dedique tempo ao desenvolvimento de subordinados, para que compreendam como ele pensa e possam realizar sua intenção corretamente⁴⁶. Com o tempo, esse tipo de diálogo gera a confiança mútua⁴⁷. Infelizmente, em enquete após enquete, os oficiais do Exército informam que a maior falha de seus comandantes é o fato de não desenvolverem os subordinados⁴⁸.

É preciso que o comandante estimule e aceite críticas, a fim de estabelecer um ambiente propício ao Comando de Missão.

A Guerra é uma Competição Moral e a Paz Duradoura e Favorável, seu Prêmio

Uma implantação incompleta não é o principal problema com a filosofia básica do Exército dos EUA. O verdadeiro problema é que ela não passa pelo teste essencial para a filosofia central de qualquer exército: ela ajuda a vencer guerras e não apenas batalhas? Sim, é verdade: a *Auftragstaktik* transformou o Exército alemão em uma Força taticamente superior. Contudo, em 1871, o Tratado de Frankfurt salvou esse mesmo Exército de ter de combater (e talvez perder) uma insurgência prolongada em Paris. Também foi derrotado em duas guerras mundiais. Algo que acelerou sua derrota na Segunda Guerra Mundial foram as táticas frequentemente brutais, que enfureceram as populações locais, obrigando o Exército alemão a combater em três frentes: nas frentes ocidental e

oriental e contra fortes insurgências. O Marechal de Campo Erwin Rommel afirmou que sua única preocupação com respeito a oficiais subalternos era que "levassem consigo uma boa fundamentação em tática"⁴⁹. A visão de Rommel é um exemplo perfeito da cultura militar que produziu um Exército que era tão fraco estrategicamente quanto era forte taticamente — uma dicotomia que teria sido ainda mais acentuada na atual "era do cabo estratégico"⁵⁰. Com efeito, como as próprias Forças Armadas norte-americanas aprenderam no Vietnã, é possível que uma Força taticamente superior vença quase todas as batalhas, mais ainda assim perca a guerra.

A razão pela qual o Comando de Missão falha como filosofia básica é o fato de não dizer nada sobre o referencial — as intenções dos comandantes superiores — dentro de cujos limites as missões são executadas. Caso o referencial seja falho, até missões perfeitamente executadas produzirão resultados falhos.

Um bom ponto de partida para se entender o que essa filosofia poderia dizer consta da obra de Sun Tzu, *A Arte da Guerra*. Sun Tzu conferiu precedência à "influência moral" na guerra. Os comandantes que exercerem essa influência não estarão apenas evitando ações ilícitas; estarão escolhendo ações justas, que façam com que "o povo esteja em harmonia com seu governante, seguindo-o onde for, sem temer o perigo, a vida ou a morte"⁵¹. Assim, para Sun Tzu, a chave para o êxito militar é estimular a determinação de lutar do país e das tropas, mantendo seu senso de propósito moral (ou "Tao" ou "justiça").

Da mesma forma, Clausewitz enfatizou forças morais, dedicando o primeiro livro da obra *Da Guerra* ao assunto. Afirmou: "Poder-se-ia dizer que os fatores físicos parecem ser um pouco mais do que o cabo de madeira de uma espada, enquanto que os morais são o metal precioso, a verdadeira arma, a lâmina aguçadamente afiada"⁵². Clausewitz traçou uma importante distinção entre a "Guerra Absoluta", a guerra sem limites ao emprego da força, e a "Guerra Real", a guerra como ela deve ser, realmente, conduzida, considerando as restrições sociais e

de outra natureza⁵³. Como Sun Tzu, Clausewitz considerava essas restrições como sendo de extrema importância, em função de sua capacidade para inspirar um país e suas tropas a combaterem com mais empenho (ou desistirem, se ignoradas). O Coronel John Boyd, da Força Aérea dos EUA, ampliou essa tradição. Boyd descreveu a tomada de decisão como sendo um ciclo de "observar, orientar, decidir e agir" (*observe-orient-decide-act* — OODA): o lado que obtiver um sucesso tático imediato será o lado que, por meio de uma ação rápida e bem escolhida, interromperá o ciclo OODA do oponente e o impedirá de reagir efetivamente. É precisamente esse o tipo de sucesso que o Comando de Missão pode permitir. Contudo, Boyd também enfatizou que a grande estratégia deve ter um "*design* moral" e que "o xis da questão" na guerra é "preservar ou aumentar nossa autoridade moral e comprometer a dos nossos adversários, com o intuito de estimular nossa determinação, minar a dos oponentes e atrair a eles e a outros para a nossa causa e modo de vida"⁵⁴. Assim, para Boyd, tão importante quanto influenciar moralmente o próprio lado seria exercer essa influência sobre o inimigo e sua base de apoio popular.

Os teóricos da "guerra de quarta geração" expressaram óticas compatíveis com essa tradição. Defendem que, graças à tecnologia da informação, os insurgentes de hoje podem convencer bem mais facilmente os decisores políticos de países inimigos que "seus objetivos estratégicos são inalcançáveis ou excessivamente custosos em relação ao benefício percebido"⁵⁵. Para esse fim, os insurgentes minam percepções de "legitimidade" quanto às ações da nação entre organizações internacionais, seu povo e as populações e líderes de países aliados⁵⁶. Cabe observar que o conceito moral "justiça" de Sun Tzu ampara o conceito político de "legitimidade".

A atual doutrina de contrainsurgência do Exército dos EUA se enquadra nessa tradição. A doutrina estabelece que a maior recompensa tanto para o contrainsurgente quanto para o insurgente é obter a opinião favorável da população que

desejam governar: "O empenho principal em uma guerra interna é em mobilizar as pessoas em uma luta pelo controle e legitimidade política"⁵⁷.

A Publicação Doutrinária do Exército 1 — *O Exército (Army Doctrinal Publication 1 — The Army)* retoma brevemente essa tradição, afirmando que o "campo moral-ético" do conflito inclui não apenas obedecer às leis, mas também aplicar o poder de combate de modo a atender às expectativas dos cidadãos norte-americanos⁵⁸. Contudo, essa doutrina não explora como se espera que os militares atendam às expectativas dos cidadãos norte-americanos — a menos que se presuma que a discussão de elementos institucionais do Exército dos EUA (o juramento profissional, o "Credo do Soldado", o "Credo do Funcionário Civil", o "Etos do Guerreiro" e os "Valores do Exército") seja a forma adequada.

Peter Fromm, Kevin Cutright e eu elaboramos um artigo sobre o tema. Propomos que a tecnologia da informação hoje permite que as partes beligerantes afetem as percepções e avaliações morais de todas as principais populações envolvidas em um conflito — suas tropas, as forças inimigas, as populações em âmbito nacional e no teatro de guerra e a comunidade internacional — em um grau antes impossível. Opiniões negativas persistentes de apenas uma dessas populações têm o potencial de derrotar as Forças Armadas dos EUA em um conflito. Além disso, hoje em dia, até as guerras convencionais precisam ser conduzidas de um modo totalmente diferente do empregado no passado. Como afirmei, em um outro trabalho: "Muitos ainda não compreenderam que, se os moradores de Dresden [durante a Segunda Guerra Mundial] houvessem contado com câmeras de celular e internet, os militares que os bombardearam provavelmente não teriam conseguido prosseguir com sua campanha de bombardeio estratégico [centrado na população]"⁵⁹.

Um elemento fundamental de nosso argumento é que "a legitimidade representa, atualmente, o núcleo psicológico de uma paz duradoura. Para que uma democracia moderna obtenha resultados legítimos de uma guerra, é preciso que o conflito siga uma trajetória que seja percebida

como moral"⁶⁰. A nosso ver, qualquer "paz" que não seja a aniquilação do inimigo e de sua base de apoio popular deve ser reforçada por forças morais. Uma forma pela qual essas forças morais (especificamente as que envolvem julgamentos de certo e errado) se tornam evidentes é por meio de órgãos, processos, debates e decisões políticas. Assim, embora a guerra possa ser, como Clausewitz classificou-a, a "continuação da política com outros meios", a política nada mais é que a manifestação visível de correntes morais mais amplas e profundas.

O verdadeiro objetivo da guerra é uma paz favorável que perdure, em função de forças morais que a apoiem

Na base dessa tradição teórica está a ideia de que o verdadeiro objetivo da guerra é uma paz favorável que perdure, em função de forças morais que a apoiem. Como afirmou Clausewitz: "Em muitos casos, principalmente naqueles que envolvem ações de vulto e decisivas, a análise deve ser estendida até o propósito final, que é obter a paz"⁶¹. O filósofo John Rawls ampliou essa ideia, descrevendo o que ocorre quando a paz é simplesmente imposta com a coerção em vez de conquistada moralmente: "A forma pela qual a guerra é conduzida e as ações que levam a seu término perduram na memória histórica dos povos e podem estabelecer as condições para guerras futuras"⁶². Infelizmente, a doutrina do Exército promove a vitória tática aniquiladora como propósito final ao defender que a paz é sua consequência natural. O manual fundamental do Exército afirma, por exemplo: "Se as Forças dos EUA combaterem, a nação espera que consigamos infligir uma derrota de tamanha magnitude que o inimigo abandone seus objetivos e concorde com a paz segundo nossas condições"⁶³.

A filosofia de combate de um Exército moderno deve estabelecer, como propósito final do conflito, a obtenção de uma paz favorável mediante ações que confirmem a essa paz uma duradoura base moral. Fora o estreito foco do manual de contrainsurgência



Militares norte-americanos da 25ª Divisão de Infantaria fazem o inventário de pistolas, celulares e outras evidências apreendidas de um insurgente durante um patrulhamento na Província de Khost, no Afeganistão, 03 Fev 12.

na opinião da população local e da breve menção do manual fundamental quanto à importância de atender às expectativas dos cidadãos norte-americanos, essa ideia tem sido, de modo geral, uma consideração secundária para as Forças Armadas dos EUA. Uma possível exceção é o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, que tem reconhecido a primazia da dimensão "humana" nos conflitos armados em sua doutrina desde pelo menos 1995⁶⁴.

A doutrina conjunta deu alguns pequenos passos na direção certa recentemente. A Publicação Conjunta 5-0 — *Planejamento de Operações Conjuntas (Joint Publication 5-0 — Joint Operation Planning)* descreve as partes beligerantes como estando envolvidas em um "choque de vontades morais e/ou forças físicas". Também apresenta a sequência PMESII (Fatores Políticos, Militares, Econômicos, Sociais, de Infraestrutura e de Informações) para ajudar os planejadores a considerarem, sistematicamente, as dimensões física e humana de um conflito⁶⁵.

Contudo, essa doutrina oferece mais perguntas que respostas. Em um choque de vontades, os fatores físicos realmente importam tanto quanto os morais? Existe uma relação entre "vontades morais" e as percepções de certo e errado das comunidades? Em caso afirmativo, qual é a profundidade dessa relação? As noções de "guerra justa" e "ações justas" se enquadram no

conceito de PMESII? Em caso afirmativo, qual é a importância de que a nação e as Forças Armadas realizem ações que as populações envolvidas no conflito considerem justas?

Um estudo detalhado sobre a dimensão humana, conduzido pelo Exército dos EUA em 2011, descreve a guerra como um "choque brutal de vontades". Entretanto, o escopo desse estudo se restringe à questão de prontidão dos militares. Felizmente, o "Conceito Fundamental" de 2012 do Exército dos EUA deixa espaço para a expansão, admitindo que a "atual doutrina não trata, adequadamente, dos aspectos morais, cognitivos, sociais e físicos das populações humanas em conflito"⁶⁶.

O lento reconhecimento, na doutrina das Forças Armadas dos EUA, quanto à importância predominante dos fatores políticos e morais da guerra advém principalmente de vieses culturais. Um deles é a impressão dos militares de que existe uma separação entre as preocupações estratégicas dos políticos e suas próprias preocupações, puramente táticas. Contudo, uma inibição maior é que muitos militares são simplesmente cegos a tudo, a não ser os aspectos físicos da guerra. Para eles, a guerra nada mais é que matar o inimigo antes que ele os mate (e rápido, antes que a "imprensa liberal" faça com que a população civil norte-americana se vire contra a guerra). Qualquer outra ótica, sustentam eles, irônica e anacronicamente, está fora de sintonia com a realidade.

A preferência das Forças Armadas dos EUA por soluções puramente físicas tem raízes em um passado cada vez mais distante, quando era possível empregar a força bruta com uma despreocupação e sucesso bem maiores. Até o início do século XX, por exemplo, o Exército dos EUA podia reassentar, concentrar e até exterminar os povos indígenas do país sem enfrentar uma reação moral significativa. Entretanto, da mesma forma que as democracias modernas não podem mais conduzir campanhas de bombardeio centradas na população, o Exército dos EUA não pode mais recorrer a táticas de contrainsurgência tão severas que, caso fossem utilizadas na atualidade, produziriam uma indignação contraproducente e levariam rapidamente à vergonha nacional e à derrota.

O Exército dos EUA deve preparar melhor os comandantes para a realidade moderna.

Como Mudar o Curso do Rio

Em 1812, um terremoto perto de New Madrid, no Estado de Missouri, fez com que as águas do Rio Mississippi corresse em sentido inverso durante algumas horas. Atualmente, nosso Exército precisa justamente de um movimento "tectônico" como esse, mas algo que mude seu curso de forma permanente. Essa mudança não acontecerá por si só. Os oficiais do alto-comando do Exército devem guiar a mudança deliberadamente e com a fé de um Scharnhorst ou de um Moltke, de que estão fazendo o que é certo para a instituição e para a nação.

Há vários modelos que o alto-comando pode utilizar para efetuar a transformação organizacional: uma mudança que prepare os comandantes para praticar o comando descentralizado e promova referenciais estratégicos e operacionais moralmente conscientes para esse fim⁶⁷. A seguir são relacionados alguns passos sugeridos por esses modelos:

- *Avaliar, de modo implacável, a cultura do Exército.* Para determinar o alcance de vieses culturais nocivos, as pesquisas devem conter as perguntas incômodas, que normalmente não são feitas. Os civis presentes na zona de combate devem ser tratados com respeito? E quanto aos detentos? O emprego de tortura é aceitável? Os soldados devem correr maiores riscos para evitar matar habitantes locais? Em caso afirmativo, que grau de risco? Os militares devem se importar com as opiniões da população local e dos aliados da coalizão? O direito internacional deve ser respeitado? E assim por diante⁶⁸.

- *Obter a adesão da organização à mudança.* Desde a Guerra do Vietnã que as condições não são tão boas nesse sentido. Até os militares que apoiaram a intervenção dos EUA no Afeganistão e no Iraque concordam, de modo geral, que o custo dessas campanhas foi exorbitante⁶⁹.

- *Esclarecer o objetivo cultural.* Isso significa publicar uma ética profissional clara, coerente e sucinta⁷⁰. Essa ética deve incluir valores segundo

uma ordem de prioridade e uma ferramenta de tomada de decisão ética, que ajude os comandantes de todos os escalões a analisar problemas éticos e solucioná-los.

- *Transformar a doutrina e o adestramento.* Os manuais de campanha, em sua maioria, cobrem a criatividade e devem ser descartados ou consideravelmente condensados. A doutrina fundamental deve afirmar, de modo inequívoco, que uma paz duradoura e favorável é a conquista maior no conflito. É preciso delinear os aspectos humanos do conflito (especialmente os fatores morais), a fim de ilustrar, devidamente, como eles apoiam a paz. No adestramento, devemos nos concentrar nos resultados e não no processo. Por exemplo, para reforçar a colaboração e desenvolver a confiança e a iniciativa entre comandantes, poderiam ser empregados Jogos de Decisão Tática em vez de tarefas, condições ou padrões rígidos⁷¹. Alguns cenários de adestramento poderiam obrigar os comandantes de pequeno escalão a desobedecer a tarefas explícitas, para cumprir a intenção do comandante.

- *Aprimorar as avaliações dos comandantes.* Os relatórios de eficiência devem incluir a avaliação de 360 graus por subordinados, companheiros e superiores. Devem ser levadas em consideração as percepções dos subordinados quanto a estarem sendo orientados ou microgerenciados e quanto a seus superiores estarem promovendo ou suprimindo a colaboração e o aprendizado.

- *Colocar a experiência onde ela importa.* A seleção para o comando de companhia precisa ser bem mais rigorosa, não um quesito que todo oficial subalterno preenche para ser promovido. Os cargos docentes nas escolas das Forças Armadas devem ser fundamentais, e não prejudiciais à carreira, e os padrões para preenchê-los — especialmente as funções que conferem influência sobre cadetes e alunos das escolas de formação de sargentos — devem ser altos.

- *Fazer do ensino a prioridade máxima.* O objetivo principal do ensino no Exército deve ser o de fazer com que todos os comandantes sejam profissionalmente confiáveis e, até certo ponto, moralmente autônomos. A instrução

deve visar a estimular a capacidade de reflexão moral, assim como o entendimento histórico e cultural dos prováveis teatros de operações. É necessária uma abordagem escalonada, que ofereça instrução mais ampla aos comandantes estratégicos. Contudo, os comandantes subalternos precisam de uma forte instrução ética, que inclua estudos de caso e discussões exploratórias e vá além da doutrinação "por PowerPoint"⁷². Quando os recursos são limitados, a última área a ser cortada deveria ser a de ensino.

Existem outras opções. Em vez de prepararmos comandantes que possam praticar o

verdadeiro Comando de Missão e conquistar a melhor paz possível, poderíamos, por exemplo, continuar como antes, remando contra a corrente de um passado cada vez mais longínquo e, muitas vezes, esgotando a nós mesmos e aos recursos da nação em nome de um pequeno (ou nenhum) progresso duradouro no campo de batalha. Pior ainda: poderíamos nos entregar a essa corrente, deixar de lado as adaptações doutrinárias que já criamos e boiar tristemente correnteza abaixo, rumo à próxima série de corredeiras prontas para nos emborcar. No entanto, essas alternativas são, certamente, inaceitáveis.**MR**

REFERÊNCIAS

1. SHAMIR, Eitan. *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), p. 33.
2. Ibid.
3. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, trans. Michael Howard and Peter Paret (New York: Oxford University Press, 2007), p. 46. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.]
4. Ibid., p. 65.
5. Como Clausewitz, Moltke reconheceu a importância da fricção na guerra. Acolheu tentativas para enfrentar e explorar a fricção ao conferir iniciativa a comandantes nos escalões mais baixos: "A vantagem da situação nunca será plenamente utilizada caso os comandantes subordinados esperem por ordens. É, em geral, mais recomendável proceder ativamente e manter a iniciativa que esperar pela lei do oponente". MOLTKE The Elder, Helmuth von. *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, ed. Daniel J. Hughes, trans. Daniel J. Hughes and Harry Bell (Novato, CA: Presidio Press, 1995), p. 133.
6. SAMUELS, Martin. *Command or Control: Command, Training and Tactics in the British and German Armies, 1888-1918* (London: Frank Cass, 1995), p. 11.
7. ECHEVARRIA, Antulio J. "Auftragstaktik: In Its Proper Perspective", *Military Review* (October 1986): p. 50-56, p. 55. Muitos anos depois, o General alemão Hermann Balck, da Segunda Guerra Mundial, afirmaria: "Vivíamos com base em uma tradição centenária, segundo a qual, em uma situação crítica, o subordinado com um entendimento da situação geral podia agir ou reagir de maneira responsável. Sempre colocávamos grande ênfase na ação independente dos subordinados, até durante o adestramento em tempo de paz". DEPUY, William. "Generals Balck and von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine", *DTIC Online*, 19 Dec. 1980. Disponível em: <www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA097704> (5 July 2013), p. 19.
8. ROSINSKI, Herbert. *The German Army* (New York: Harcourt, Brace and Company, 1940), p. 311.
9. HOUSE, Jonathan. *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th-Century Tactics, Doctrine, and Organization* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, August 1984), p. 34-36.
10. ANCKER III, Clinton J. "The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present", *Military Review* (March-April 2011): p. 43. [Publicado com o título "A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente" na edição brasileira de Julho-Agosto de 2013 — N. do T.]
11. U.S. Army Field Manual (FM) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 11 August 2003), p. 2-11. As instruções de Grant ao Gen William Tecumseh Sherman antes da infame "Marcha ao Mar", deste último, consistiram nesta simples expressão de intenção: "Mova-se contra o exército de Johnston para rompê-lo e entrar no território inimigo tão longe quanto você possa, infligindo todo o dano que for possível contra seus recursos de guerra. Eu não me proponho a expedir para você um plano de campanha mas, simplesmente, determinar o trabalho que é desejável que seja feito, deixando-o livre para realizá-lo da sua própria maneira." [O trecho traduzido foi extraído de: ECHEME/DIVISÃO DE DOCTRINA. Informação de Coordenação Doutrinária Nr 01/02 - Op. — N. do T.] Este não só é um excelente exemplo de Comando de Missão, como também um bom exemplo de por que ele, por si só, seria insuficiente para conquistar a paz: a indignação do Sul contra as táticas brutais de Sherman ajudaram a catalisar uma insurgência de baixa intensidade ao longo de um século.
12. PATTON JR., George S. *War as I Knew It* (Boston-New York: Houghton Mifflin Company, 1995), p. 357.
13. SHAMIR, p. 101-108.
14. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 20 August 1982), p. 2-2. Este manual afirmava: "A iniciativa implica um espírito ofensivo na condução de todas as operações. O objetivo nos combates de encontro é conquistar e manter a liberdade de ação".
15. O Comando de Missão é amplamente discutido em todas em todos os documentos principais de doutrina do Exército dos EUA, incluindo: TRADOC Pamphlet 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept*; Army Doctrine Publication (ADP) 1-0, *The Army*; ADP 3-0, *Unified Land Operations*; ADP 5-0, *The Operations Process*, and FM 3-24, *Counterinsurgency*. A Publicação Doutrinária do Exército 3-0 — Operações Terrestres Unificadas (ADP 3-0 — *Unified Land Operations*) afirma que "A base das operações terrestres unificadas se apoia na iniciativa, ação decisiva e Comando de Missão — ligados e sobrepostos mediante a execução deliberada e simultânea tanto da manobra de armas combinadas quanto da segurança de área ampla — para cumprir a intenção do comandante e atingir o estado final desejado" (página 5). Considerando que a "iniciativa, ação decisiva e Comando de Missão" são a base e que a "iniciativa" e a "ação decisiva" são componentes importantes do

Comando de Missão, pode-se deduzir, com base nessa afirmação, que a filosofia do Comando de Missão, por si só, constitui a base da doutrina de combate do Exército dos EUA.

16. ANCKER III, Clinton J.; FLYNN, Michael. "Field Manual 5-0: Exercising Command and Control in an Era of Persistent Conflict", *Military Review*, Mission Command Symposium (Special Edition, June 2012): p. 40-46, p. 46. [Publicado na edição brasileira com o título "Manual de Campanha FM 5-0: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente", Maio-Junho 2010 — N. do T.]

17. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, 17 May 2012), p. iv. Neste artigo, as referências a "Comando de Missão" dizem respeito à filosofia de descentralização apenas.

18. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, December 2006), p. 1-26.

19. STOCK, Mark L. "Succeeding at Strategic Engagement: Empower and Decentralize", *IOSphere* (Dec. 2010): p. 25-27.

20. SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass), 2010, p. 18.

21. *Ibid.*, p. 23-25.

22. *Ibid.*, p. 25-27

23. *Ibid.*, p. 27-28

24. Shamir, p. 202.

25. GUTHRIE, Tom. "Mission Command: Do We Have the Stomach for What is Really Required", *Army*, June 2012, 26-28, 26; MUTH, Jorg. "An elusive command philosophy and a different command culture", *Foreign Policy: The Best Defense*, 9 Sept. 2011, disponível em: <http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/09/09/an_elusive_command_philosophy_and_a_different_command_culture> (Acesso em: 22 jun. 2013); VANDERGRIF, Donald E. *Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?* (The Land Warfare Papers, The Institute of Land Warfare, Feb. 2013).

26. POWELL, Colin; PERSICO, Joseph E. *My American Journey* (New York, Toronto: The Random House Ballantine Publishing Group, 1995), p. 496.

27. Diversas fontes sustentam que o Exército dos EUA não exerceu o Comando de Missão de modo efetivo durante a Operação *Desert Storm*, incluindo, entre outros: SHAMIR, p. 136-37; LEONHARD, Robert. *The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Air-Land Battle* (Novato, CA: Presidio Press), 1991, p. 269; CREVELD, Martin van; BROWER, Kenneth S. e CANBY, Stephen L. *Air Power and Maneuver Warfare* (Montgomery, AL: Air University Press, 1994), p. 214.

28. Shamir, p. 136-37.

29. Shamir, p. 136-44. Para Shamir, as exceções à regra (de que os EUA não implementam bem o Comando de Missão) incluem as operações "Thunder Runs", da 3ª Divisão de Infantaria, em Bagdá, no início de 2003, e as operações da 101ª Divisão Aeroterrestre em Mosul, no Iraque, entre 2003 e 2004.

30. AYLWIN-FOSTER, Nigel. "Changing the Army for Counterinsurgency Operations", *Military Review* (Nov.-Dec. 2005): p. 2-15, p. 6-7.

31. SHAMIR, p. 26-27. Shamir chegou a essa conclusão após comparar oito fontes confiáveis.

32. *Ibid.* Esta relação baseia-se em um resumo das oito fontes mencionadas anteriormente.

33. HARRISON, Todd. *Analysis of the FY 2013 Defense Budget and Sequestration, Backgrounder* (Washington, D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments, August 2012), p. 5.

34. *Ibid.*, p. 4. (Ver Figura 1.)

35. *Ibid.*; Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller)/Chief Financial Officer. *Overview: United States Department of Defense Fiscal Year 2014 Budget Request*, Washington, DC: U.S. Department of Defense, April 2013, 4-14, 7-8.

36. PALMER, David Richard. *Summons of the Trumpet: US-Vietnam in Perspective* (San Rafael, CA: Presidio Press, 1978), p. 142. "O comandante de companhia no terreno tentando conduzir o combate podia,

normalmente, observar que, acima dele, sobrevoavam, em diferentes altitudes, o comandante de batalhão, o comandante de brigada, o sub-comandante de divisão, o comandante de divisão e até o comandante do corpo de exército. Com tanta orientação vinda dos céus, fica fácil imaginar quanto controle individual o próprio comandante de companhia podia exercer no terreno".

37. SHAMIR, p. 22.

38. GUTHRIE, Tom. "Mission Command: Do We Have the Stomach for What Is Really Required?" *Army Magazine*, June 2012, p. 26-28, p. 26.

39. *Ibid.*, p. 26.

40. *Ibid.*, p. 27.

41. *Ibid.*, 26.

42. *Ibid.*

43. Publicação Doutrinária do Exército (ADP, na sigla em inglês), Publicação de Técnicas do Exército (ATP, na sigla em inglês), Publicação de Adestramento de Soldados (STP, na sigla em inglês), Circular de Adestramento (TC, na sigla em inglês) ou Procedimentos Operacionais Padronizados (SOP, na sigla em inglês).

44. WILLIAMS, Maj. Patrick J. MC RHG/D (British Army), email ao autor, 2 Jul. 2013.

45. *Ibid.*

46. NELSEN II, John T. "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle", *Parameters* (September 1987): p. 21-34, p. 26.

47. NELSEN, p. 25-26; RENDULIC, Lothar. *The Command Decision* (Stuttgart, Germany: Historical Division, U.S. Army Europe, 1945-54, 1947), p. 9. Os oficiais superiores alemães mantinham relacionamentos próximos de instrutor-aluno com seus subordinados. Esses relacionamentos eram fortalecidos pelo tempo que passavam juntos em exercícios na carta, caminhadas no terreno, exercícios em dunas de areia e exercícios de campanha.

48. THE CENTER FOR ARMY LEADERSHIP, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership* (CASAL) (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, 21 May 2012), p. 8, p. 67. Este relatório baseia-se em uma enquete de 16.800 militares em função de comando. A Versão 4 mostra que, pelo quinto ano consecutivo, os respondentes indicaram o item "Desenvolve Outros" como sendo o pior atributo de seus comandantes.

49. ROMMEL, Erwin. *The Rommel Papers*, edit. B.H. Liddell Hart, trad. Paul Findlay (New York: Da Capo Press, 1953), p. 523. Rommel afirmou: "No caso dos oficiais de estado-maior mais modernos, eu estava menos preocupado com seu conhecimento sobre estratégia (afinal, quantas vezes eles têm de pensar em termos de estratégia?) que com o fato de que deveriam ter um bom embasamento em tática, que lhes permitisse lidar com os diversos problemas táticos à nossa frente na campanha na África".

50. O General Charles Krulak, do Corpo de Fuzileiros Navais, cunhou o termo "cabo estratégico", que se refere à possibilidade de que as ações dos graduados de menor antiguidade tenham repercussões estratégicas nos campos de batalha na era da informação.

51. TZU, Sun. *The Art of War: The New Illustrated Edition*, trad. Samuel Griffith (New York: Watkins Publishing Limited, 2005), p. 92. [O trecho traduzido foi extraído da tradução de André da Silva Bueno, São Paulo: Jardim dos Livros, 2011. — N. do T.]

52. CLAUSEWITZ, p. 142.

53. *Ibid.*, p. 223-26.

54. BOYD, John R. "The Strategic Game of?", *Project on Government Oversight: Defense and the National Interest*, Jun. 2006. Disponível em: <www.dnipo.org/boyd/strategic_game.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2013, slide 54.

55. HAMMES, Thomas X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, MN: Zenith Press, 2006), p. 2.

56. A teoria da "Guerra de Quarta Geração" (4GW, na sigla em inglês) vem perdendo popularidade nos últimos anos devido, em grande parte, à crítica de que o modelo descreve a guerra com base em uma

progressão por fases lineares que são conceitos artificiais e enganosos. A chamada “Guerra de Quarta Geração”, afirmam os críticos, descreve, na verdade, conflitos militares de baixa intensidade que são tão antigos quanto a própria guerra. Contudo, esses críticos não entenderam a questão principal. Os teóricos da “Guerra de Quarta Geração” não estão defendendo que as insurgências e o terrorismo sejam algo novo, e sim que a tecnologia da informação permite que esses grupos influenciem o centro de gravidade de um país inimigo — seus decisores políticos — bem mais facilmente e em maior grau do que normalmente era possível no passado. A Guerra de Quarta Geração não é uma nova forma de guerra. O que é novo é que o nível geral de efetividade desse tipo de guerra e, portanto, seu poder de atração para grupos que estejam considerando o conflito armado.

57. U.S. ARMY; U.S. MARINE CORPS. FM 3-24, 1-8.

58. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 17 September 2012), p. 2-4.

59. PRYER, Douglas A. “Steering America’s Warship toward Moral Communication (and Real Success) in the 21st Century”, *Military Review* (Jan.-Feb. 2012): p. 24-34, p. 27-28. [Publicado na edição brasileira com o título “Como Conduzir o ‘Navio de Guerra’ Estadunidense em Direção à Comunicação Moral (e ao Verdadeiro Êxito) no Século XXI”, Mar-Abr 2012 — N. do T.]

60. FROMM, Peter D.; PRYER, Douglas A.; CUTRIGHT, Kevin. “War is a Moral Force: Designing a More Viable Strategy for the Information Age”, *Joint Force Quarterly* (JFQ) (1st Quarter, 2012): p. 40-46; “War is a Moral Force”, *JFQ*, p. 45. [Publicado na edição brasileira com o título “A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação”, Jan-Fev 2013 — N. do T.]

61. CLAUSEWITZ, p. 158. Clausewitz está longe de ser o único teórico militar ou filósofo a propor que a paz é o objetivo final da guerra. Francis Lieber, que redigiu a Ordem Geral 100 para o Exército da União (um dos documentos que serviram de base para o direito internacional), propôs, no Artigo 29, que o “objetivo final de toda guerra moderna é um estado de paz renovado”. Immanuel Kant afirmou que “estabelecer a paz universal e duradoura constitui não apenas uma parte da doutrina do direito, mas todo o propósito final da doutrina do direito dentro dos limites exclusivos da razão”. KANT, Immanuel. *The Metaphysics of Morals* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996), p. 123. [Trecho traduzido extraído de: KANT, Immanuel. *A Metafísica dos Costumes*. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini / Bauru, SP: EDIPRO, 2003. (Série Clássicos Edipro) — N. do T.]

62. RAWLS, John. “Fifty Years after Hiroshima”, in *John Rawls: Collected Papers*, ed. Samuel Freeman (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999), p. 567.

63. ADP 1, *The Army*, 1-7. A versão de 2001 desse manual associou ainda mais a vitória aniquiladora ao êxito moral: “A capacidade de confrontar e destruir as Forças inimigas, ocupar território e controlar populações obtém o domínio moral sobre a determinação do inimigo e destrói meios para resistir”. (FM 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 2001).)

64. U.S. Marine Corps, *Doctrinal Publication 1, Warfighting* (Washington, DC: GPO, 1995), p. 13-14. Este manual afirmava: “Nenhum grau de desenvolvimento tecnológico ou cálculo científico diminuirá a dimensão humana na guerra. Qualquer doutrina que tente reduzir a guerra a proporções de tropas, armas e equipamentos negligência o impacto que a determinação humana exerce sobre a condução da guerra e é,

portanto, inerentemente falha”.

65. U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 11 August 2011), III-22.

66. U.S. Army, TRADOC Pam, 525-3-0 (Washington, DC: GPO, 19 December 2012), p. 15.

67. Dentro das Forças Armadas, provavelmente o modelo de mudança organizacional mais conhecido é o “processo de oito etapas”, de John Kotter: (1): Estabelecer um Senso de Urgência; (2): Criar uma Coalizão Diretiva; (3): Desenvolver uma Visão de Mudança; (4) Comunicar a Visão para Obter a Adesão; (5): Capacitar a Ampla Ação; (6): Gerar Conquistas de Curto Prazo; (7): Não Diminuir o Ritmo; e (8): Incorporar Mudanças na Cultura.

68. Algumas dessas perguntas foram feitas na pesquisa de 2006, da Equipe de Assessoria de Saúde Mental, conduzida no Iraque e no Afeganistão. Segundo a pesquisa, “apenas 47% dos soldados e 38% dos fuzileiros navais concordaram que não combatentes deveriam ser tratados com dignidade e respeito. Mais de um terço de todos os soldados e fuzileiros navais afirmou que a tortura deveria ser permitida para salvar a vida de um companheiro, e menos da metade disse que delataria um colega da equipe por comportamento antiético”. WOOD, Sara. “Petraeus Urges Troops to Adhere to Ethical Standards”, *U.S. Department of Defense News*, 11 May 2007. Disponível em: <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=45983>>. Acesso em: 3 jun. 2013. Os relatórios dessa pesquisa podem ser acessados em: <<http://www.armymedicine.army.mil/reports/reports.html>>.

69. PEW RESEARCH CENTER, “War and Sacrifice in the Post-9/11 Era”, *Pew Research Social & Demographic Trends*, 5 Oct. 2011. Disponível em: <<http://www.pewsocialtrends.org/2011/10/05/war-and-sacrifice-in-the-post-911-era/>>. Acesso em: 26 jun. 2013. Nessa pesquisa de 2011 do Instituto Pew, apenas um terço de todos os veteranos militares do 11 de Setembro (na Ativa ou não) acreditava que os conflitos no Iraque ou no Afeganistão haviam valido os custos.

70. BARRETT, Clark C. “Finding ‘The Right Way’: Toward an Army Institutional Ethic” (Strategic Studies Institute, United States Army War College, 21 September 2012). Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=1129>>. Acesso em: 26 jun. 2013. Esse artigo apresenta um resumo abrangente de como a atual doutrina não define uma ética profissional de modo coerente, claro e sucinto.

71. HAMMES, T.X. Carta ao Cel John A. Keenan, editor, *Marine Corps Gazette*, 3 jan. 2010. Fornecida pelo Cel Hammes ao autor, 6 jul. 2013. Um Jogo de Decisão Tática é uma tradicional ferramenta de adestramento utilizada pelo Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA. Um cenário é apresentado, para que a equipe o analise e planeje ações. Um instrutor/moderador administra a execução imaginária do plano de forma semelhante à de um Mestre em um jogo de *Dungeons & Dragons*. O moderador atira uma moeda: se o resultado for “cara”, o passo tem êxito; se for “coroa”, algo ruim acontece (como a morte do comandante). A equipe explica, então, sua contramedida.

72. BARRETT, p. 26-28. Barrett descreve um sistema educacional de três níveis que se baseia nos estágios de desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg. O sistema promove habilidades avançadas, com base no grau de responsabilidade do indivíduo, e defende que até os comandantes subalternos aprendam habilidades básicas de reflexão moral.

What Terrorists Want: Understanding the Enemy, Containing the Threat

Louise Richardson. New York: Random House, LLC 2007. 312 pp. Notes. ISBN 978-0-8129-7544-4. Bib. R\$ 53.

Resenha escrita pelo Tenente-Coronel Paulo Edson Santa Barba, Exército Brasileiro

POUCOS ASSUNTOS RELACIONADOS à defesa têm sido tão estudados na atualidade como o terrorismo. Entretanto, a vasta maioria desses estudos não enfoca as causas do problema, mas os sintomas dele resultantes. Em *What Terrorists Want* (O que Desejam os Terroristas), Louise Richardson ataca a estratégia adotada pelos Estados Unidos para lidar com o terrorismo e propõe uma abordagem focada na identificação e no tratamento das causas do fenômeno.

A autora vale-se da experiência de ter crescido em meio a terroristas do Exército Republicano Irlandês (IRA), dos quais era simpatizante, e de seu amplo conhecimento sobre o tema — Richardson ministrou vários cursos sobre terrorismo na Universidade de Harvard durante muitos anos — para considerar a ótica do adversário. Ao fazê-lo, ela mostra que há elementos racionais por trás dos atos perpetrados por terroristas, que estão longe de serem psicopatas ou facínoras desprovidos de valores morais. Ela mostra a outra face da moeda, aquela na qual os terroristas não se veem como criminosos, mas como vítimas, fato que acaba por influenciar grandemente o problema.

A primeira parte do livro é dedicada ao terrorismo: Richardson apresenta uma definição para o termo, identifica as características cruciais para que uma ação possa ser enquadrada como tal e

apresenta explicações para as causas do fenômeno nos níveis individual, social e transnacional. O trabalho é fruto de uma ampla análise de inúmeros grupos terroristas ao longo da história e visa a mostrar que, primeiramente, as forças motrizes do terrorismo contemporâneo são similares às do terrorismo de tempos passados e, em segundo lugar, visa a entender por que pessoas comuns transformam-se em terroristas. A autora resume as motivações dos terroristas a três elementos: o desejo de vingança, a busca por renome e a espera de uma reação por parte das autoridades (em inglês: revenge, renown, reaction). Em síntese, o terrorismo é apresentado como resultado do encontro de um indivíduo insatisfeito, uma sociedade cúmplice e uma ideologia legitimadora. Para Richardson, terroristas são criados, indivíduos não nascem terroristas.

Na segunda parte, o enfoque é voltado para o contraterrorismo: a autora afirma que as transformações ocorridas no mundo após o 11 de setembro não se devem tanto aos ataques terroristas realizados naquele dia, mas principalmente à desmedida resposta produzida pelos Estados Unidos. Richardson relata que a declaração de guerra ao terrorismo foi uma das piores decisões que poderiam ter sido tomadas pelo país, pois tal guerra jamais poderá ser vencida. Para ela, o discurso deveria ter sido contra os terroristas, não contra uma tática

O Tenente-Coronel de Infantaria Paulo Edson é aluno do Curso de Mestrado em Operações Especiais da Naval Postgraduate School, Monterey, Califórnia,

EUA. Possui os cursos de Forças Especiais e de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro.

por eles utilizada. Ainda, declarar guerra foi reagir exatamente como pretendiam os terroristas, entregando-lhes de bandeja dois dos três objetivos por eles almejados: renome e reação. Segundo a autora, a clássica abordagem com foco na eliminação das células ou redes terroristas é ineficaz, pois as condições políticas e socioeconômicas mundiais — que dificilmente agradarão a todos — continuarão a gerar indivíduos desafetos.

No final, Richardson propõe medidas para lidar com o terrorismo: estabelecer um objetivo exequível; manter a coerência entre o falar e o agir; conhecer a fundo o inimigo; isolar os terroristas

de suas bases de apoio; trabalhar em parceria com os aliados; ter paciência e manter o foco sobre o problema.

Trata-se de uma excelente obra, embasada em ampla pesquisa – 53 páginas do livro são dedicadas à bibliografia e a notas explicativas — que proporciona a oficiais de estado-maior a possibilidade de ampliar o conhecimento relativo ao terrorismo, particularmente para aqueles responsáveis por lidar diretamente com o problema. Sem dúvidas, muitos especialistas no assunto descobrirão novos horizontes ao final da leitura. A única ressalva é que ainda não há uma versão do livro disponível em português. *MR*

Recepção Anual para os Alunos Ibero-Americanos do CGSC



Da esquerda para a direita: Sr. Miguel Severo; Maj Nelson Ortiz Espinoza, Paraguai; Maj Eron Pacheco da Silva, Brasil; TC Edgar Concha Loaiza, Peru; Cel Friederich-Maggard, EUA; Maj Leandro Oliveira do Amaral, Brasil; Maj Jesus Martinez Mendoza, México; TC Ricardo Gonzalez Rodriguez, El Salvador; Maj Jose Miguel Fernandez Romero, Espanha; TC Harold Diaz Reyes, Colômbia; Maj Melvin Flores Nunez, Honduras.

AS EDIÇÕES IBERO-AMERICANA e brasileira da *Military Review* tiveram o prazer de receber os oficiais alunos da América Central, América do Sul e Espanha que ora frequentam a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (U.S Army CGSC), em uma cerimônia realizada na tarde de 19 de setembro de 2013, no Forte Leavenworth. Presentes ao evento estavam a Editora-Chefe e as equipes de todas as edições da *Military Review*, os oficiais de ligação do Chile e do Brasil, vários distintos convidados, os alunos e suas famílias. Os seguintes países

estavam representados: Brasil, Colômbia, El Salvador, Honduras, México, Paraguai, Peru e Espanha.

Essa recepção anual serve para expressar o nosso desejo de fortalecer os laços de amizade com todos os exércitos iberoamericanos e estimular a troca de ideias e opiniões sobre vários temas de interesse para a comunidade castrense. Além disso, a *Military Review* deseja estabelecer relações profissionais e amistosas com os diversos centros de comunicações dos exércitos mencionados anteriormente e, também, dar-lhes calorosas boas-vindas ao Forte Leavenworth.