



<http://militaryreview.army.mil>

PB -100 -15- 7/8

Headquarters, Department of the Army

PIN: 105234-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

JULHO-AGOSTO 2015



A Experiência da Equipe Feminina de Engajamento p3

Ashley Nicolas

A Confiança Pode Ser Restaurada? p62

Keith H. Ferguson

A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação p70

Cel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro



ARTIGOS

3 A Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate

Ashley Nicolas

O status das mulheres nas armas combatentes é um tema frequente nas mídias atualmente. O discurso predominante tem sido o debate quanto ao que as mulheres podem aguentar, física e emocionalmente. Outros argumentam que essa é uma questão de igualdade de direitos.

10 Mulheres na Infantaria

Como Entender as Questões de Força Física, Aspectos Econômicos e Coesão de Frações

Cel (Res) Charles E. Rice, Reserva do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Permitir que as mulheres sirvam na infantaria ou em outras funções de combate direto constitui uma mudança de política com ramificações que vão além do atual conflito. Qualquer mudança de política como essa precisa ser realizada tendo em vista as guerras do futuro.



Foto da Capa: Cabo do Exército dos EUA provê segurança de retaguarda durante exercício de tiro real, em Postonja, Eslovênia, 28 Abr 14.

(Exército dos EUA, 2º Sgt Pablo N. Piedra)

19 Mulheres em Combate

A Questão dos Padrões

Jude Eden

À medida que qualificações militares tradicionalmente masculinas vão sendo abertas às mulheres, os padrões são questionados e criticados como sendo discriminatórios. Foram desenvolvidos padrões diferentes porque toda vez que são submetidas a um teste de avaliação física, as mulheres demonstram que não são capazes de alcançar, uniformemente, os padrões impostos aos homens, além de sofrerem um número bem maior de lesões ao tentarem.

43 Como Prever a Guerra do Futuro

Robert A. Johnson

Embora possam existir tendências e princípios permanentes de estratégia e relações internacionais, a variabilidade de condições, as mudanças na aplicação da tecnologia, a adaptação e a dinâmica do conflito dificultam tremendamente a previsão e, conseqüentemente, o planejamento.

55

29 A Continuidade e a Mudança

O Conceito Operacional do Exército dos EUA e um Pensamento Claro sobre a Guerra do Futuro

Gen Div H.R. McMaster, Exército dos EUA

As considerações culturais, sociais, econômicas, religiosas e históricas que abrangem os aspectos humanos da guerra devem servir de base não só ao planejamento em tempo de guerra, como também à nossa preparação para futuros conflitos armados.



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Julho-Agosto 2015 Tomo 70 Número 4
Professional Bulletin 100-15-7/8
Authentication no. 1512001

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora-Chefe da Military Review: Coronel Anna R. Friederich-Maggard
Editor-Chefe das Edições em Inglês: William M. Darley
Editor-Chefe, Edições em Línguas Estrangeiras: Miguel Severo
Gerente de Produção: Major Efreem Gibson
Administração: Linda Darnell

Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: cargo vago
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Edição Hispano-Americana

Tradutora/Editora: Albis Thompson
Tradutor/Editor: Ronald Williford

Edição Brasileira

Tradutor/Editor: Shawn A. Spencer
Tradutora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

Assessores das Edições Ibero-americanas

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira: Cel Luiz Henrique Pedroza Mendes
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana: Ten Cel Jorge León Gould

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

A correspondência deverá ser endereçada à Military Review, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil.

A Military Review pode também ser lida através da internet no Website: <http://www.militaryreview.army.mil/>. Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693.

As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Departamento de Defesa dos EUA ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A Military Review se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

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

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

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

Official: 

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

55 Em Busca de uma Iniciativa de Defesa Forte e Sustentável

Secretário de Defesa Chuck Hagel

Precisamos atravessar o presente período de transição e realinhamento e encarar a realidade e os desafios diante de nossa iniciativa de defesa atualmente, para que estejamos preparados para os desafios do futuro.

62 A Confiança Pode Ser Restaurada?

Keith H. Ferguson

Não é um processo fácil para qualquer instituição ou organização, como as Forças Armadas, restaurar o nível de confiança uma vez perdido. Este artigo abordará apenas as variáveis com mais impacto, relacionadas com o ensino e a instrução, voltados a eliminar o assédio sexual e o contato sexual indesejado.

70 Superando o Caos

A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação

Cel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro

O presente artigo pretende fornecer subsídios para a reflexão acerca do exercício do comando em combate e do controle das ações no nível tático. Tal análise se mostra oportuna diante do verdadeiro cataclismo tecnológico advindo da ciência da informação, porquanto o célere e irreversível processo de incorporação de tecnologias, por si só, tem se revelado insuficiente para adequar as organizações militares aos cenários pós-industriais.



(Foto do Sgt Gene Arnold, Com Soc, 1ª Div Inf)

Integrantes de uma equipe feminina de engajamento participam de um *shura*, ou reunião de consulta, de mulheres no prédio da Diretoria de Assuntos da Mulher, Província de Paktika, no Afeganistão, 21 Jul 12, para discutirem as necessidades e anseios do segmento feminino da população e ajudarem a melhorar suas condições de vida. Entre os temas abordados estavam a segurança, como sustentar-se e a educação.

A Experiência da Equipe Feminina de Engajamento e o Futuro das Mulheres em Combate

Ashley Nicolas

O *status* das mulheres nas armas combatentes é um tema frequente nas mídias atualmente. Com a admissão de mulheres na Escola Básica do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América (EUA) (*The Basic School of the U.S. Marine Corps*) e a fase de teste da Escola de Comandos do Exército dos EUA (*U.S. Army Ranger School*), é possível ouvir argumentos dos dois lados da questão quanto ao que consideram ser as capacidades das mulheres nesses papéis. O discurso predominante tem sido o debate quanto ao que as mulheres podem aguentar, física e emocionalmente, e o que não estão, fundamentalmente, aptas a suportar. Outros argumentam que essa é uma questão de igualdade de direitos — que se deve permitir o ingresso de mulheres nas fileiras simplesmente porque se permite o ingresso de homens. Contudo, a questão não é se as mulheres norte-americanas estarão à altura do desafio; a questão é que a guerra moderna requer que as mulheres sejam parte integrante das Forças de combate.

A Necessidade de Equipes Femininas de Engajamento

A necessidade de mulheres nesses papéis se evidenciou ao longo da última década de guerra. Os êxitos alcançados por Unidades no Exército, Forças Especiais e Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA durante as Operações *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom* — que utilizaram desde as chamadas equipes “*Lioness*” (“Leoa”) a equipes femininas de engajamento (*Female Engagement Teams* — *FET*) e equipes de apoio cultural — demonstraram que a guerra moderna está modificando o papel das mulheres em combate. Segundo uma análise pós-ação, uma FET específica vasculhou centenas de complexos e revistou milhares de mulheres, descobrindo dados fundamentais de Inteligência¹.

Essas constatações empíricas são indicativas do sucesso obtido por muitas Unidades desdobradas com as FET. O atual ambiente operacional apresenta um inimigo que explora a ausência de mulheres nas armas combatentes norte-americanas como uma fraqueza tática. Houve um preocupante aumento no número de mulheres e meninas ligadas ao grupo terrorista Boko Haram que se ofereceram como voluntárias em ataques suicidas. Ao que consta, mulheres-bomba ligadas ao Boko Haram executaram “mais de uma dezena de ataques [...] alguns deles chegando a resultar em 78



Escute o que autora tem a dizer sobre as mulheres em combate, em entrevista realizada em 27 Jan 13: https://www.youtube.com/watch?v=tz_XcO_gEYQ

vítimas”². O emprego de mulheres-bomba com o intuito de explorar sensibilidades culturais, assim como a incapacidade de militares do sexo masculino para obter dados de Inteligência de mulheres e crianças, enfraquece a capacidade das Forças dos EUA para combater efetivamente³. Além disso, esses mesmos conflitos vêm ocorrendo em regiões onde a sensibilidade cultural é de extrema importância, ressaltando a necessidade crítica de que militares do sexo feminino desempenhem tarefas específicas, que os do sexo masculino não estão aptos a executar. Caso a recente ascensão do autodenominado Estado Islâmico (EI) seja um indício, essas condições não mudarão no futuro próximo.

Segundo um estudo conduzido em 2003 pela entidade National Center for Women and Policing, as “oficiais do sexo feminino utilizam um estilo de policiamento que emprega menos força física, são melhores em aplacar e reverter potenciais confrontos violentos com cidadãos e são menos propensas a envolver-se em problemas ligados ao uso de força excessiva”⁴. Essas descobertas são decerto algo a se considerar, uma vez que, na maioria dos nossos conflitos recentes, a população foi vista como centro de gravidade.

A patrulha de fronteira norte-americana também reconheceu essa necessidade. Conforme reportagem recente da agência de notícias Associated Press, a Alfândega e Proteção da Fronteira dos EUA (órgão que engloba a Patrulha de Fronteira) “obteve uma isenção federal para recrutar agentes exclusivamente do sexo feminino”⁵. Entre as razões apresentadas pelo órgão estavam a necessidade de assistência na condução de revista de mulheres e na interação com elas e com crianças — necessidades que espelham as das Forças Armadas dos

EUA. Considerando o papel do Exército dos EUA em missões de cunho humanitário, especialmente no combate ao Ebola, a importância de forjar relacionamentos e de trabalhar em meio às populações da nação-anfitriã continuará a aumentar como parte da missão da Força.

Contudo, alguns argumentos relacionados à integração geral de mulheres em Unidades combatentes têm certa validade. Alguns estudos indicam que as mulheres são muito mais propensas a lesões durante o treinamento que os homens. Segundo o relatório *Musculoskeletal Injuries in Military Women* (“Lesões Musculoesqueléticas em Mulheres Militares”), de 2011, a “combinação de anatomia e fisiologia parece predispor as mulheres a um risco mais elevado de fraturas de estresse pélvicas e lesões nos joelhos”. O relatório afirma que militares do sexo feminino são “cerca de 67% mais propensas que os militares do sexo masculino a serem afastadas por um distúrbio musculoesquelético”⁶.

Esses dados estatísticos, assim como as atribuições fisicamente exigentes de muitas dessas funções, colocaram em dúvida o número de mulheres fisicamente aptas a candidatar-se a elas. Embora o Pentágono tenha garantido que elevados padrões de qualificação serão mantidos, os mais céticos especulam se eles acabarão sendo reduzidos para satisfazer a demanda pela presença de mulheres por aqueles focalizados exclusivamente na igualdade⁷. Conforme declarou o Ten Cel Robert Maginnis, da Reserva Remunerada do Exército, à revista *Time*: “O alto-comando no Pentágono está se curvando diante de seus mestres políticos e das feministas radicais para remover as isenções para mulheres no combate terrestre, a despeito de evidências científicas convincentes”⁸.

Apesar dessas alegações, não há como negar a necessidade de mulheres em situações em que é provável a ocorrência de combate, o que suscita a questão: qual



(Foto do Sgt Kimberly Lessmeister, 69ª Bda Artilharia Defesa Antiaérea)

Oficial encarregada de uma equipe feminina de engajamento conversa com moradoras durante um *shura*, ou reunião de consulta, realizada em 15 Fev 13, no Distrito de Dand, Província de Kandahar, no Afeganistão.

é a melhor forma de empregar mulheres como multiplicadores de combate. Há um forte argumento em prol da presença de mulheres em uma qualificação militar separada, como “agente de engajamento”, função especificamente concebida para integrar Unidades de Infantaria. Essa qualificação militar se destinaria a atender à necessidade identificada mediante a seleção das mulheres mais qualificadas, que, além de satisfazerem os padrões físicos e mentais da Infantaria, seriam submetidas a uma instrução adicional, voltada ao papel singular que elas desempenhariam nessas Unidades. As experiências recentes das FET em preparação para o emprego no Afeganistão apresentam um modelo para a possível implantação de um programa como esse e para os desafios existentes na seleção, alocação de recursos e instrução.

Experiências com a Equipe Feminina de Engajamento

Em 2011-2012, tive a honra de comandar uma FET na 4ª Brigada de Combate *Stryker* (SBCT), da 2ª Divisão de Infantaria, aquartelada na Base Conjunta de Lewis-McChord, no Estado de Washington. A 4ª SBCT foi enviada para o Comando Regional-Sul no Afeganistão na segunda metade de 2012. Sabíamos, antes do desdobramento, que a 4ª SBCT atuaria, primordialmente, como responsável pela área de operações do Distrito de Panjwai, com um batalhão de apoio no aeródromo de Kandahar.

Nove meses antes do desdobramento, decidiram acrescentar uma FET à brigada. Essa decisão foi tomada por várias razões. Primeiro, muitas das responsabilidades da brigada incluíam a atuação no âmbito das aldeias, especialmente durante o fechamento de bases. Além disso, por volta da mesma época que a 4ª SBCT começou a planejar o desdobramento, surgiu um requisito no Exército que exigia a incorporação das FET nas brigadas sendo enviadas para o Afeganistão. Em vários aspectos, esse requisito resultou diretamente dos êxitos obtidos pelas equipes em missões anteriores.

O fato de a decisão de formar a equipe ter sido feita com tanta antecedência permitiu à 4ª SBCT dedicar nove meses à instrução. Infelizmente, como estávamos alocando recursos internos à brigada, não pudemos selecionar qualquer militar do sexo feminino que estivesse interessada em fazer parte da equipe. Após eliminarmos as que não estavam aptas a serem empregadas, por

razões médicas, e aquelas cujas funções eram consideradas essenciais à missão, restou um grupo relativamente pequeno de mulheres a serem instruídas.

Isso levanta um primeiro ponto: é fundamental que as mulheres selecionadas para essas funções sejam voluntárias valorizadas por seu conjunto especial de habilidades, e não militares “extras” desempenhando um papel adicional. Se uma qualificação militar fosse criada especificamente para preencher a função de “agente de engajamento”, as brigadas não ficariam sobrecarregadas ao tentarem cumprir essa exigência com seus próprios efetivos. Além disso, quando o tempo e os recursos dedicados à equipe são tirados da brigada orgânica, a FET pode ser vista como uma distração do resto da missão, em vez de uma capacidade agregada.

Isso também cria uma situação em que a FET acaba tendo de disputar recursos com todas as outras Unidades da brigada. Sem uma linha específica no quadro de organização e dotação (QOD) modificado (*Modified Table of Organization and Equipment — MTOE*), a FET é, muitas vezes, deixada sem um forte representante nessa disputa⁹. Lembro-me, especificamente, de disputas prolongadas sobre a alocação de pistolas M9 a integrantes da equipe. Ainda que devesse ser óbvio por que havia uma necessidade, o fato de não ser um item discriminado no QOD modificado da brigada fazia com que a equipe de engajamento fosse vista como um problema logístico, e não como um meio que precisava ser aparelhado.

Conforme o planejamento de instrução da 4ª SBCT foi elaborado, um forte relacionamento formou-se entre a liderança da FET e a equipe de Higidez Total dos Militares e Familiares (*Comprehensive Soldier and Family Fitness*) na Base Conjunta de Lewis-McChord. O plano de instrução tinha como foco o conceito do militar “completo” — a preparação de militares bem equilibrados nos aspectos físico, mental e espiritual. As integrantes foram selecionadas para a equipe por demonstrarem maturidade, a disposição a adaptar-se e um forte compromisso com o trabalho de equipe. O plano de instrução elaborado junto à equipe de Higidez Total dos Militares e Familiares incluiu várias sessões sobre o desenvolvimento de uma identidade de equipe, comunicação, resistência mental, definição de objetivos e resiliência. Isso foi aliado a um esforço concentrado de desenvolver habilidades de “agente de engajamento”, que incluiu o trabalho junto às equipes móveis de



(Foto da Cb Kristina Truluck, 55ª Cia Com)

Sargento anota informações fornecidas por moradora em 17 Dez 11 no Centro da Mulher, próximo ao Centro do Distrito de Zhari, nos arredores da Base de Operações Avançada de Pasab, Província de Kandahar, Afeganistão. A equipe feminina de engajamento utilizará as informações para organizar a distribuição de cobertores e roupas de inverno às mulheres e familiares.

instrução do Forte Huachuca e programas de instrução cultural, para que as integrantes fossem bem preparadas na área de habilidades interpessoais, redação de relatórios, sensibilidade cultural e comunicação.

Foi realizada uma instrução adicional com o pelotão de polícia militar da brigada, tendo como foco as operações relativas a detentos e as revistas de pessoal e veículos. Esse seria um ponto fundamental na criação de uma nova qualificação militar. Cabe observar que as mulheres que preenchessem funções nas Unidades combatentes não seriam apenas infantis do sexo feminino. Teriam de desenvolver importantes habilidades que as tornariam um valioso recurso para sua Unidade. Como militares do sexo feminino nessas funções, teriam de ser preparadas para desempenhar um papel que é uma combinação singular de policial do Exército, agente de Inteligência humana e oficial de assuntos civis. Essa combinação exige uma instrução especial, uma seleção cuidadosa e uma iniciativa deliberada por parte do Comando de Recursos Humanos

do Exército dos EUA, com o intuito de assegurar que elas sejam colocadas nas funções certas no momento certo, para serem mais bem aproveitadas.

Criação de Oportunidades para as Mulheres

O Exército preparou um sem-número de mulheres para preencher essas funções na última década, mas, devido à inexistência de um verdadeiro sistema de prestação de contas, de uniformidade na instrução e de uma avaliação adequada, não há um modo de verificar o padrão de qualidade da instrução das FET por toda a Força.

Além disso, como não existia nenhum sistema correspondente de acompanhamento e avaliação de pessoal, muitas das que se ofereceram para exercer essas funções acabaram não recebendo o reconhecimento que mereciam (honras ou avaliações), sendo, no final das contas, punidas por sua coragem em assumir esses papéis. Não receberam o mesmo impulso na carreira



(Foto da Cb Alisha Brand, Combat Camera, Afeganistão)

Menina afegã fita uma militar norte-americana durante reunião realizada em 20 Jun 11, em Baqi Tanah, Distrito de Spin Boldak, Província de Kandahar, no Afeganistão. Uma equipe feminina de engajamento da Força-Tarefa Combinada *Lightning* reuniu-se com mulheres e meninas, tendo como foco a educação sobre cuidados de saúde.

que muitos dos militares do sexo masculino, nem obtiveram o devido reconhecimento por seus esforços, embora houvessem combatido lado a lado com seus companheiros de armas.

Essa falta de benefício resultou, com frequência, da falta de entendimento. Ainda que o prontuário de uma militar possa mostrar que ela serviu em uma FET, a enorme variação em qualidade de instrução, graus de experiência e padrões de desempenho faz com que seja bastante difícil mensurar sua atuação em comparação com um outro militar que tenha servido em uma função amplamente conhecida e aceita, como comandante de uma fração de Infantaria, por exemplo.

Além disso, as militares que serviram nas FET durante a última década foram, muitas vezes, classificadas como “efetivos excedentes” a fim de possibilitar sua transferência para uma Unidade de Infantaria. Esse fato, aliado ao uso variável e pouco confiável do identificador de habilidades adicionais para FET, do Exército,

faz com que seja muito difícil para essas militares demonstrar suas realizações — com a devida documentação — perante comissões de promoção.

Essa falta de reconhecimento serve para criar “duas classes de militares baseadas em gênero — nenhuma das quais preserva um legítimo interesse de segurança nacional ou protege as mulheres contra o fogo inimigo. Em vez disso, protege e perpetua as barreiras à ascensão profissional que as mulheres nas Forças Armadas ainda não conseguiram destruir”¹⁰. A criação de uma qualificação militar específica de “agente de engajamento” ajudaria a mudar tudo isso.

Individualmente, nenhum dos itens citados alteraria a necessidade de abrir as portas da Escola de Comandos a todas as mulheres, independentemente da qualificação militar. Atualmente, essa escola é vista como a principal instituição de desenvolvimento de liderança disponível aos jovens graduados e oficiais. A exclusão de mulheres dessa instituição lhes nega as

experiências, instrução e reconhecimento obtidos na conclusão do curso. Essa barreira acaba afetando os índices de promoção e as oportunidades de emprego e perpetua a sensação de que as mulheres são “convidadas” nas Unidades de Infantaria, onde não tiveram uma oportunidade de provar sua credibilidade. Ao conduzir uma fase de testes, oferecer oportunidades de instrução às mulheres e manter padrões elevados, o Exército dos EUA parece estar lidando da forma correta com a integração e atacando o desafio de frente. Minha esperança é que, independentemente do resultado, as portas permaneçam abertas a todos os que se qualificarem.

Conclusão

Embora as Forças dos EUA estejam encerrando o “capítulo” do Afeganistão, parece que os conflitos

com extremistas islâmicos não vão desaparecer tão cedo. O Exército dos EUA deve continuar a preparar-se para situações em que as mulheres exercerão um papel central em relacionar-se com a população, interagir com os líderes e satisfazer uma necessidade tática. A natureza da guerra moderna requer que mulheres sejam instruídas e preparadas para ocupar essas funções nas Forças Armadas dos EUA. A situação atual, em que a seleção e a instrução para militares nessas funções essenciais são deixadas a cargo da Unidade, não pode continuar. Está na hora de o Exército dos EUA identificar habilidades essenciais, padronizar a instrução e criar uma qualificação militar, a fim de dar continuidade aos sucessos de FET e equipes de apoio cultural anteriores nas futuras décadas. ■

Ashley Nicolas é professora da organização Teach for America (AmeriCorps) em San Jose, Califórnia. Concluiu o bacharelado em Sociologia pela Academia Militar dos EUA, em 2009. Ex-capitão do Exército, serviu em Kandahar, no Afeganistão, como oficial encarregada da equipe feminina de engajamento da 4ª Brigada de Combate Stryker, da 2ª Divisão de Infantaria.

Referências

1. Anna C. Coll, “Evaluating Female Engagement Team Effectiveness in Afghanistan” (honors thesis, Wellesley College, 2012), <http://repository.wellesley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=thesiscollection> (acesso em 8 jan. 2015).
2. Nina Strohlic, “The New Face of Boko Haram’s Terror: Teen Girls”, *The Daily Beast* on-line, 13 Dec. 2014, http://www.thedailybeast.com/articles/2014/12/13/the-new-face-of-boko-haram-s-terror-teen-girls.html?utm_source=Sailthru&utm_medium=email&utm_term=*Situation%20Report&utm_campaign=2014_Situation%20Report%20PROMO%20-%20# (acesso em 8 jan. 2015).
3. Clark H. Summers, “Women: The Combat Multiplier of Asymmetric Warfare”, *Military Review*, 93(4)(July-August 2013): p. 71, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20130831_art013.pdf (acesso em 8 jan. 2015).
4. National Center for Women and Policing, *Hiring and Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies*, Feminist Majority Foundation report (Spring 2013), <http://womempolicing.com/pdf/NewAdvantagesReport.pdf> (acesso em 8 jan. 2015).
5. Astrid Galvan, “U.S. Border Patrol: Female Agents Wanted”, *Las Vegas Sun*, 8 Dec. 2014, <http://www.lasvegassun.com/news/2014/dec/08/us-border-patrol-female-agents-wanted/> (acesso em 8 jan. 2015).
6. Barbara A. Springer e Amy E. Ross, *Musculoskeletal Injuries in Military Women* (monograph, Borden Institute, 2011), <http://www.cs.amedd.army.mil/borden/FileDownloadpublic.aspx?docid=b42d1acd-0b32-4d26-8e22-4a518be998f7> (acesso em 8 jan. 2015).
7. David Wood, “Leon Panetta Clears Women for Combat, Declares Right to Fight”, *Huffington Post* online, 24 Jan. 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/01/24/leon-panetta-women-combat_n_2541847.html (acesso em 8 jan. 2015).
8. Mark Thompson, “The Cowardly Push to Get Women into Combat”, *Time.com*, 26 July 2013, <http://nation.time.com/2013/07/25/the-cowardly-push-to-get-women-into-combat> (acesso em 8 jan. 2015).
9. Um quadro de organização e dotação modificado (*Modified Table of Organization and Equipment — MTOE*) é um documento que identifica a organização, os efetivos e os equipamentos autorizados para uma Unidade. Por serem Unidades *ad hoc* (não constam dos MTOE), as FET não receberam, automaticamente, os efetivos e equipamentos necessários para cumprir suas missões.
10. Katie Miller e Lindsay Rosenthal, “Women and Warfare: Denying Combat Recognition Creates ‘Brass Ceiling’”, *site do Center for American Progress*, 20 Dec. 2012, <https://www.americanprogress.org/issues/military/news/2012/12/20/48619/women-and-warfare-denying-combat-recognition-creates-brass-ceiling/> (acesso em 7 jan. 2015).



(Força Aérea dos EUA, Sgt William Greer)

Uma enfermeira militar da 25ª Divisão de Infantaria provê segurança do perímetro de uma delegacia de polícia iraquiana, 30 Mar 08, na Província de Tarmiya, Iraque.

Mulheres na Infantaria

Como Entender as Questões de Força Física, Aspectos Econômicos e Coesão de Frações

Cel (Res) Charles E. Rice, Reserva do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Em 24 Jan 13, o então Secretário de Defesa Leon Panetta revogou o regulamento de 1994, que proibia a designação de mulheres para Unidades de combate. Panetta citou a “grande coragem e sacrifício” das mulheres no campo de

batalha da atualidade e o objetivo de identificar as “pessoas mais qualificadas e capazes, independentemente de gênero” para cumprir a missão como justificativas para essa mudança¹. Segundo o regulamento anterior, as mulheres não poderiam ser designadas

para Unidades abaixo do valor Brigada cuja missão principal fosse o combate terrestre direto².

Atualmente, apenas 7% dos norte-americanos têm alguma experiência militar direta³. Compreensivelmente, muitos civis, incluindo membros do Congresso dos Estados Unidos da América (EUA), consideram essa questão dentro do contexto da igualdade de oportunidades de emprego, e não da efetividade militar, e dificilmente se darão conta de quaisquer consequências militares negativas⁴. Não existe uma justificativa militar para essa mudança. O que é mais importante: ela será prejudicial ao aprestamento militar e à efetividade de combate. Assim, é preciso que a comunidade militar apure as questões envolvidas e explique, de sua perspectiva, quais serão as ramificações dessa mudança de política ao público norte-americano.

Argumentação Inválida

A primeira justificativa do ex-Secretário de Defesa Leon Panetta para a revogação do regulamento de 1994 se refere à coragem, sacrifício e contribuição das mulheres no campo de batalha da atualidade. Argumenta, em essência, que as mulheres conquistaram o direito de servir nas armas combatentes. Entretanto, servir em situações perigosas não é a questão. Ser o alvo de fogos não qualifica ninguém para ser um militar de infantaria. Ninguém questiona a coragem ou o patriotismo das mulheres que se alistam e se colocam em situações de perigo. Entretanto, essas qualidades, somente, não lhes conferem as habilidades necessárias para servir na infantaria. Para os fins deste artigo, “infantaria” inclui efetivos terrestres, como enfermeiros militares e engenheiros, que acompanhem a infantaria no combate cerrado com o inimigo.

Segundo, Panetta declara que o objetivo de revogar a proibição é assegurar que “a missão seja cumprida com as pessoas mais qualificadas e capazes”⁵. Esse raciocínio também é falho. Se a questão de serem “mais qualificadas e capazes” fosse o verdadeiro teste, Panetta também teria revogado as restrições de idade. Com efeito, homens acima e abaixo dos atuais critérios etários para o alistamento se mostraram aptos em todos os tipos de combate, incluindo menores de idade que foram agraciados com a Medalha de Honra⁶. Pode-se argumentar que há mais homens de 40 anos e meninos de 15 fisicamente aptos a desempenhar as tarefas de um infante que mulheres de 20 anos⁷.

Permitir que as mulheres sirvam na infantaria ou em outras funções de combate direto constitui uma mudança de política com ramificações que vão além do atual conflito. Mudanças como essa trazem implicações para as missões das mulheres na próxima guerra, assim como para a conscrição e sua designação involuntária para funções de combate terrestre. Portanto, qualquer mudança de política como essa precisa ser realizada tendo em vista as guerras do futuro.

Parâmetros dos Conflitos no Amplo Espectro

Os defensores da postura de Panetta asseveram que as mulheres já estão servindo em situações de combate no Afeganistão, como haviam feito no Iraque⁸. Argumentam que, embora as mulheres estejam proibidas de participar do combate ofensivo, a proximidade entre as Unidades de apoio (nas quais podem servir) e as das armas combatentes, aliada ao campo de batalha não linear de hoje em dia, não só as colocou em situações de perigo, como também demonstrou sua capacidade para atuar com êxito no combate⁹. Entretanto, essa visão só se aplica ao atual combate de contrainsurgência.

No Afeganistão, militares do sexo feminino acompanham os do sexo masculino a fim de interagir com os habitantes civis, sendo seu gênero uma vantagem, que utilizam para tranquilizar as mulheres e crianças da população local durante as operações¹⁰. Sua presença preenche uma lacuna significativa em uma estratégia de contrainsurgência que enfatiza proteger e interagir com a população civil. Da mesma forma, as mulheres têm servido nas forças policiais das Forças Armadas, no transporte motorizado e em outras Unidades de apoio que participam de combate armado, ainda que sem “cerrar sobre o inimigo” geralmente¹¹. Embora significativos, esses fatos não estão diretamente correlacionados com os requisitos para os infantes, particularmente em uma guerra no amplo espectro.

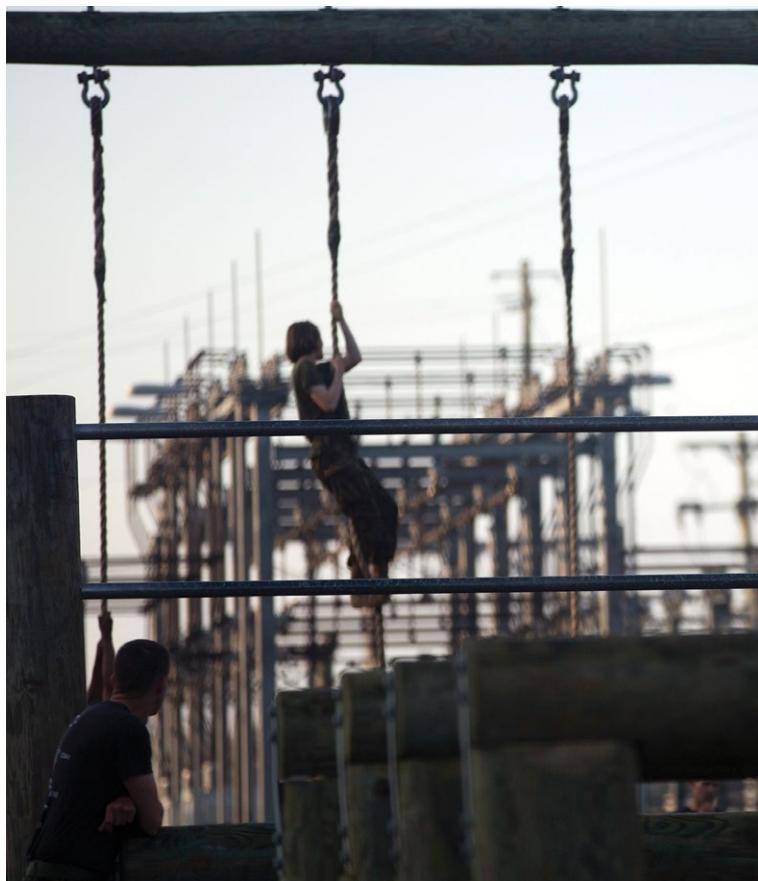
Conflito no Amplo Espectro. O parâmetro correto para analisar essa questão é o conflito no amplo espectro, e não o atual combate de contrainsurgência. O combate de contrainsurgência dos últimos 12 anos difere, significativamente, em alcance e forma de condução, da guerra terrestre contra Estados-nação do século XX. Não se quer sugerir com isso que os combates armados

no Afeganistão sejam menos intensos que outros tipos de combate. Na verdade, o conflito no amplo espectro com um Estado-nação inimigo representa um tipo de guerra diferente.

Os objetivos de uma campanha de contrainsurgência diferem dos relacionados a um conflito no amplo espectro. O objetivo estratégico em operações de contrainsurgência é o desenvolvimento de uma efetiva governança por um governo legítimo¹². As operações de contrainsurgência buscam o ambiente estável e seguro necessário para uma efetiva governança, serviços essenciais e desenvolvimento econômico¹³. Assim, são concebidas táticas e operações para desenvolver o governo e infraestrutura locais¹⁴. Em consequência, as tropas norte-americanas têm operado, primordialmente, a partir de posições de infraestrutura fixa, situadas no mesmo local que o objetivo (isto é, a população)¹⁵. Em contrapartida, as operações de combate terrestre de uma Divisão de Infantaria durante a Segunda Guerra Mundial envolveram até 400 dias de combate ofensivo da Itália à França e à Alemanha¹⁶. Essa diferença em alcance e condução é exemplificada, também, pelo número de militares desaparecidos em combate em cada guerra. Mais de 19 mil combatentes terrestres da Segunda Guerra Mundial continuam desaparecidos; no caso da Guerra da Coreia, são mais de 7.500; e, no da Guerra do Vietnã, 1.600. Enquanto isso, apenas um militar foi classificado como “desaparecido-capturado” no Afeganistão¹⁷. A guerra no amplo espectro contra Estados-nação é mais variável e severa que a contrainsurgência.

Da mesma forma que continuamos preparados para um improvável conflito nuclear, é preciso formular políticas de designação de pessoal para a pior das hipóteses, ou seja, uma guerra em larga escala contra um Estado-nação, como a Coreia do Norte ou o Irã (ou crises imprevistas, como a da Ucrânia), no lugar da guerra limitada relacionada a operações de contrainsurgência. Na guerra contra um Estado-nação, precisamos nos preparar para uma conscrição e para operações de combate ofensivo em um ambiente de campanha por longos períodos.

O grupo demográfico ideal. Uma boa política pública requer o uso sensato e prudente de verbas, tempo e meios. Nossas políticas para a designação de efetivos devem ser adequadas aos atuais conflitos e para quando houver urgência, no caso de conscrição para



um conflito no amplo espectro. A menos que estejamos dispostos a incorrer nos custos relacionados à incorporação e avaliação de todo norte-americano para o serviço de infantaria, independentemente de sua condição, é preciso estabelecer alguns parâmetros. Assim, precisamos buscar o grupo demográfico que, mais logicamente, seja o mais apto a obter êxito no campo de batalha de infantaria de um conflito em larga escala. Até agora, comprovou-se que o grupo demográfico ideal para o serviço de infantaria consiste em homens jovens e saudáveis. A questão que ora se debate diz respeito ao grupo demográfico feminino. Entretanto, a argumentação apresentada a seguir não se restringe às mulheres. É igualmente aplicável a outros grupos demográficos, como homens de meia-idade.

Os requisitos físicos do combate de infantaria.

Os requisitos físicos do combate levam os homens aos seus limites. É imperioso compreender esse aspecto fundamental do combate, antes que possamos começar a formular boas políticas de pessoal. De modo geral, os requisitos físicos do serviço de infantaria apresentam dois componentes. O primeiro é o componente de



(CFN dos EUA, CWO2 Paul S. Mancuso)

Militares do CFN, Batalhão de Instrução de Infantaria, Escola de Infantaria—Leste, executam passagem em pista de obstáculos, Camp Geiger, Estado da Carolina do Norte, 04 Out 13. É a primeira companhia da escola com alunas, como parte da coleta de dados sobre o desempenho de fuzileiros navais do sexo feminino nas atuais tarefas e instrução de infantaria.

força, velocidade, resistência e agilidade¹⁸. O segundo é a capacidade de manter essas habilidades físicas durante o estresse catabólico provocado em operações de combate prolongadas¹⁹.

A necessidade de força, velocidade, resistência e agilidade é evidenciada em várias tarefas de combate de infantaria, como escavar trincheiras de combate, movimentar equipamentos pesados, suportar marchas com cargas pesadas e transportar baixas sob ataque²⁰. A capacidade de desempenhar algumas dessas tarefas é calculada pelo teste de condicionamento físico para o combate (*Combat Fitness Test — CFT*), do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, que avalia o levantamento de cargas, a corrida, a manobra sob ataque, o lançamento de granada e a capacidade de carregar equipamentos e baixas²¹.

O Naval Health Research Center analisou 2 mil participantes desse teste. Segundo seu relatório, o fator

gênero teve um impacto significativo no desempenho durante o teste²². Mesmo ao usarem pesados equipamentos de proteção individual (ex.: coletes blindados), os homens (entre 17 e 26 anos de idade, em sua maioria) obtiveram uma pontuação significativamente mais alta que as mulheres (entre 17 e 26 anos, em sua maioria) que não utilizaram tais equipamentos²³. As diferenças de gênero em relação à força da parte superior do corpo ficaram em evidência, posteriormente, quando 55% das recrutas de sexo feminino do CFN dos EUA não conseguiram executar três flexões na barra fixa no final da instrução básica, enquanto o índice de fracasso para os recrutas do sexo masculino foi de 1%²⁴. Esses resultados são condizentes com o fato de que os homens têm mais massa muscular que as mulheres, com 50% mais força na parte superior do corpo e um terço a mais na parte inferior do corpo²⁵.

Segundo, ao longo de um período de operações de combate continuadas, os infantas suportam a fadiga, a privação de sono, elevados gastos calóricos e extremos ambientais. Esses fatores geram um estresse catabólico no corpo que resulta em perda muscular²⁶. Além das funções relacionadas ao combate, o infante da atualidade deve estar preparado para transportar uma carga de combate acima de 90 libras (cerca de 41 kg)²⁷. Conforme observou o renomado historiador de combate, Cel S.L.A. Marshall: “No campo de batalha, o homem não é apenas um animal pensante, é um burro de carga [...] [cuja] função principal na guerra não começa até o momento em que ele entrega aquela carga ao terreno designado”²⁸. Com o tempo, os estressores de combate afetam o corpo.

Alguns argumentam que o maior desempenho atlético das mulheres é um indicio de sua capacidade física para o combate terrestre²⁹. Entretanto, a finalidade do treinamento físico é estabelecer um nível básico de condicionamento e criar uma reserva de força para o combate³⁰. O constante esforço físico e a tensão do combate esgotam essa reserva, levando à perda de massa muscular e força³¹. Isso corresponde à experiência, frequentemente citada, da Cap Ten Katie Petronio como oficial de engenharia do CFN dos EUA no Afeganistão.

Embora houvesse sido atleta universitária, o trabalho com cargas pesadas e o ritmo operacional contínuo que ela vivenciou no Iraque e no Afeganistão afetaram seu corpo³². Acabou sofrendo de compressão na coluna e atrofia muscular a uma taxa mais elevada

que seus companheiros de arma do sexo masculino³³. A Cap Ten Petronio concluiu: “Posso dizer com 100% de segurança que, apesar de minhas conquistas, não teria tido condições de suportar as demandas físicas impostas aos militares de infantaria junto aos quais trabalhei [...]”³⁴. Sua afirmação condiz com estudos que demonstram que as mulheres sofrem maior risco de fraturas de estresse provocadas pelo esforço físico de longo prazo relacionado ao transporte de cargas de combate³⁵. Também está correlacionado com um estudo do Exército dos EUA que mostra que o índice de lesões para as mulheres na Instrução Básica de Combate é de 50%, em comparação a apenas 25% com respeito aos homens³⁶. Da mesma forma, desde que passaram a exigir que as recrutas do sexo feminino recebam instrução de combate, em 1983, sua taxa de desistência na instrução básica do CFN dos EUA aumentou para quase o dobro da observada entre os recrutas do sexo masculino³⁷.

Aspectos Econômicos

O fato de os testes militares revelarem uma diferença física entre homens e mulheres, especialmente com respeito à força da parte superior do corpo, não é algo novo³⁸. A maioria dos defensores da inclusão de mulheres na infantaria reconhece as diferenças em força física, mas aponta que nem todos os homens são fisicamente aptos ao combate tampouco. Sustentam que, caso uma mulher seja fisicamente capaz, devem permitir-lhe que sirva em uma Unidade de infantaria³⁹. Entretanto, afirmar que nem todos os homens estão aptos a servir em funções de combate terrestre não é a questão. Há homens que, do ponto de vista médico, não estão aptos nem mesmo para o serviço militar geral. Além disso, os requisitos médicos básicos para a incorporação de um homem no Exército não diferenciam entre funções de infantaria ou as demais⁴⁰. Historicamente, um homem seria considerado apto ao serviço de infantaria caso fosse aprovado na avaliação física inicial de incorporação⁴¹. Entretanto, supondo que algumas mulheres consigam passar nos testes de avaliação física para o serviço de infantaria, essa iniciativa teria um custo proibitivo em termos econômicos.

Os custos para testar e avaliar todas as mulheres que queiram ingressar na infantaria não seriam insignificantes. Em 2008, o Exército informou que o custo para treinar um militar das armas combatentes fica acima

de US\$ 50 mil⁴². Em uma pesquisa recente, apenas 7,5% das militares do sexo feminino manifestaram interesse em serem transferidas para uma função de combate⁴³. Embora pareça pequena, essa porcentagem representa aproximadamente 12.750 efetivos a serem processados e avaliados a um custo significativo.

Desde setembro de 2013, o CFN dos EUA aceitou 17 mulheres para o Curso de Oficial de Infantaria, com duração de 13 semanas. Treze mulheres não passaram no teste de avaliação física inicial do primeiro dia, enquanto uma outra, que passou no teste, desistiu do curso na semana seguinte, em virtude de uma fratura de estresse no pé⁴⁴. Desde então, apenas três mulheres passaram no teste de avaliação física inicial, mas nenhuma delas conseguiu concluir o curso. Sem dúvida, o Curso de Oficial de Infantaria é fisicamente exigente e, embora nem todos os homens consigam concluí-lo, mais de 75% deles têm êxito⁴⁵.

Quando se calcula o custo do treinamento de infantaria por cada candidata do sexo feminino e a provável taxa de sucesso para esse grupo demográfico, constata-se que é um processo de custo proibitivo. Essa falha no plano de Panetta fica ainda mais evidente quando aplicada à conscrição para uma próxima guerra no amplo espectro.

Conscrição

O propósito do recrutamento militar é a rápida mobilização de uma grande quantidade de tropas combatentes⁴⁶. A conscrição, ou recrutamento para o serviço obrigatório, é, intencionalmente, direcionada ao segmento da população mais adequado aos seus fins. Atualmente, esse grupo demográfico consiste em homens entre 18 e 26 anos de idade [que ainda hoje são obrigados a cadastrar-se, caso venha a ser necessário restabelecer a conscrição, ainda que, atualmente, a Força seja composta, totalmente, por voluntários — N. do T.]⁴⁷. Apesar do nome, o Sistema de Serviço “Seletivo” para o caso de conscrição abrange um grupo demográfico inteiro, cujos integrantes poderão, então, ser excluídos por uma boa razão⁴⁸. A menos que se mostrem inaptos, por razões médicas, presume-se que todos os integrantes de um grupo demográfico sejam aptos ao serviço de combate de infantaria⁴⁹.

Ao permitir que mulheres sirvam na infantaria, a fundamentação jurídica para a conscrição exclusivamente de homens se desintegra, sujeitando-as, assim, ao serviço militar obrigatório [caso venha a ser



(CFN dos EUA, Sgt Tyler L. Main)

Alunas do CFN dos EUA executam exercícios de tiro, 26 Set 13, Camp Geiger, Estado da Carolina do Norte. As alunas integram a primeira companhia do Batalhão de Instrução de Infantaria a admitir mulheres como parte da pesquisa sobre sua inclusão em funções ligadas ao combate.

reinstituído em uma situação de crise ou guerra — N. do T.]⁵⁰. Em 1981, o Supremo Tribunal Federal dos EUA julgou o caso de *Roster versus Goldberg*. Como agora, a lei exigia que apenas os homens se cadastrassem para o [possível] serviço militar obrigatório. Goldberg contestou a lei de cadastramento só para homens, argumentando sua inconstitucionalidade, por se tratar de uma discriminação com base em gênero. Entretanto, ao preservar a lei, o Tribunal argumentou que, sendo o objetivo declarado do Congresso para instaurar o recrutamento para o serviço obrigatório o de mobilizar “tropas combatentes” e sendo as mulheres isentas por lei de servir em combate, estaria no poder deste último impor a obrigatoriedade do alistamento só para homens, com base em sua autoridade para regular as Forças Armadas⁵¹. Se as armas combatentes forem abertas às mulheres, o Congresso será obrigado a tratar da questão de sua convocação ao serviço militar.

A inclusão de mulheres no universo de efetivos conscritos gera problemas jurídicos e fiscais. Se permitirem que elas sirvam nas tropas combatentes, o Congresso poderia convocar apenas os homens? Em caso negativo, terão de convocar a mesma quantidade de homens e mulheres? O Congresso poderá conceder às conscritas a opção de se oferecer para servir na infantaria, sem poder disponibilizar essa mesma possibilidade de escolha aos homens? Como será possível

avaliar as convocadas para o serviço obrigatório em combate sem incorporar e avaliar todas as mulheres no grupo demográfico?

Caso sejam convocadas em grandes quantidades, será prudente investir tempo e recursos para cadastrá-las, incorporá-las e processá-las para o serviço como combatentes se, conforme demonstrado anteriormente, a grande maioria não for fisicamente apta a isso? Em 1968, durante a Guerra do Vietnã, foram convocados 296 mil homens⁵². Não teria sido uma boa política fiscal convocar nem a metade desse número em mulheres. Mesmo em tempo de paz, o recrutamento chegou a ultrapassar 130 mil convocados⁵³. Em 1980, o Congresso estimou em US\$ 8,5 milhões o custo para o cadastramento de mulheres (valor de 1980)⁵⁴. Caso alguma futura circunstância nos obrigue a reinstaurar o serviço militar obrigatório, é provável que o tempo também seja um fator crucial. Não poderemos nos dar ao luxo de esperar que a questão seja debatida pelo legislativo ou decidida pelos tribunais. É preciso enfrentá-la agora.

Coesão de Frações: o Fator “Irmãos de Guerra”

A coesão de frações — o fator “Irmãos de Guerra” — é, quiçá, o componente menos compreendido, mas o mais importante, da efetividade

do combate tático. Entretanto, a maioria dos norte-americanos nunca ouviu falar dele, e muito menos o entende. A importância da coesão no combate deve ser compreendida como um fator nesta discussão, que não deve ser subestimado.

Alguns defensores da inclusão de mulheres na infantaria rejeitam completamente a importância do fator “Irmãos de Guerra.” Argumentam que os grupos se unem em função de seu compromisso para com a tarefa, e não do relacionamento entre os integrantes da Unidade⁵⁵. Entretanto, essa visão não leva em consideração a questão essencial e determinante levantada pela coesão da unidade de infantaria: por que os homens combatem?

William Manchester descreveu sua experiência em Okinawa em 1945 da seguinte forma: “Os homens [...] não lutam pela bandeira ou pelo país, pelo Corpo de Fuzileiros Navais ou pela glória ou por nenhuma outra abstração. Lutam uns pelos outros”⁵⁶. O renomado historiador de combate S.L.A. Marshall observou: “Homens que participaram do combate sabem, de primeira mão, que, quando as coisas vão mal, um homem luta para ajudar o homem ao seu lado”⁵⁷. Em seu livro *Cohesion: The Human Element in Combat* (“Coesão: O Elemento Humano em Combate”, em tradução livre), William Henderson argumenta que a coesão de fração é “a única força capaz de fazer com que os soldados se exponham persistentemente ao fogo inimigo” e torne “todos os integrantes capazes de arriscar a morte para atingir um objetivo comum”⁵⁸. A coesão no combate é um componente essencial do êxito no campo de batalha. Antes de inserir a dinâmica ligada à introdução de jovens mulheres nesse relacionamento, é preciso analisar seus possíveis efeitos.

Talvez elas possam ser assimiladas nas Unidades de infantaria sem abalar a coesão. Contudo, é necessário avaliar os possíveis efeitos dessa mudança à luz de nosso entendimento comum sobre o relacionamento entre

jovens homens e mulheres. Nos relacionamentos interpessoais, os jovens militares se comportam, de modo geral, como seus colegas civis⁵⁹.

Poucos membros do Congresso têm experiência militar⁶⁰. Antes de adentrarem o desconhecido território dessa mudança proposta, é preciso que os legisladores e formuladores de políticas obtenham um entendimento sobre a coesão em combate, o qual deve ser fornecido pelos veteranos de guerra. Caso contrário, é provável que esse componente essencial do êxito no campo de batalha seja categoricamente descartado.

Conclusão

Os formuladores de políticas sensatos considerarão o futuro, além dos conflitos da atualidade. Não existe uma razão militar para a política de Panetta, e é equivocado apoiar-se no atual combate de contrainsurgência, em lugar do conflito no amplo espectro, para analisar a questão. O combate de infantaria, especialmente em um conflito de larga escala, é uma provação física extremamente árdua. O grupo demográfico ideal para esse empreendimento consiste em homens jovens e saudáveis. De modo geral, as mulheres não demonstram ser aptas, do ponto de vista médico, para o combate terrestre prolongado. Assim, o custo de recrutar e instruir mulheres para ocupações de infantaria é proibitivo. Além disso, permitir mulheres na infantaria estabelece as condições legais para seu alistamento obrigatório, com todas as respectivas questões jurídicas e econômicas. É preciso analisar se a introdução das mulheres na infantaria prejudicará a coesão da Unidade pelo prisma de nossa experiência humana comum e à luz do parecer dos veteranos de guerra, que podem atestar a natureza e a necessidade de coesão para o êxito no combate.

Essas são as questões militares envolvidas na diretriz do [ex-]Secretário de Defesa, Leon Panetta. Cabe aos militares com conhecimentos e experiência se envolverem nesse debate para informar o povo norte-americano. ■

O Cel (Res) Charles E. Rice, da Reserva do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, possui os títulos de bacharel em Ciência Política pela University of Texas-Arlington e de doutor em jurisprudência pela St. Mary's University School of Law, San Antonio, Estado do Texas. Em sua última missão na Ativa, atuou como oficial de ligação da seção de operações (G-3) da 1ª Força Expedicionária do Corpo de Fuzileiros Navais, no Iraque, de 2004 a 2005. É advogado em Abilene, Texas.

Referências

1. Department of Defense (DOD) News Release 037-13, "Defense Department Rescinds Direct Combat Exclusion Rule; Services to Expand Integration of Women into Previously Restricted Occupations and Units", U.S. DOD website, 24 Jan. 2013, <http://www.defense.gov/Releases/Release.aspx?ReleaseID=15784> (acesso em 13 Nov. 2014).
2. Les Aspin, *Direct Combat Definition and Assignment Rule*, Memorandum from the Secretary of Defense, 13 Jan. 1994.
3. U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau News, CB-12-FF.21, 11 Oct. 2012, https://www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb12-ff21.html (acesso em 12 jan. 2015). Cerca de 21,5 milhões de norte-americanos são ex-militares; *War and Sacrifice in the Post-9/11 Era, The Military-Civilian Gap* (Washington, DC: Pew Research Center, 05 October 2011), p. 8, <http://www.pewsocialtrends.org/2011/10/05/war-and-sacrifice-in-the-post-911-era/> (acesso em 17 nov. 2014). Durante essa década de conflito prolongado, apenas cerca de 0,5% do público norte-americano serviu na Ativa em qualquer dado momento; Drew Desilver, "Most Members of Congress Have Little Direct Military Experience", Pew Research Center Fact Bank, 4 Sept. 2013, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/09/04/members-of-congress-have-little-direct-military-experience/> (acesso em 17 nov. 2014). Em 2010, os veteranos representavam apenas 7% da população norte-americana.
4. David Lerman, "U.S. Military Vows to Put Women in Combat Roles by 2016", *Bloomberg News*, 24 Jul. 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2013-07-24/u-s-military-vows-to-put-women-in-combat-roles-by-2016.html> (acesso em 13 nov. 2014). Ao discutir a abertura de mais funções de combate às mulheres, a parlamentar Loretta Sanchez, do partido democrático, descreveu-a como proporcionar oportunidades iguais às mulheres. Declarou: "Estou muito animada em levar isso adiante [...] O desempenho em combate é uma questão importante, quando as pessoas estão considerando avançar em todas essas organizações".
5. DOD News Release 037-13.
6. Valerie J. Nelson, "Youngest Marine to Get Medal of Honor", *Los Angeles Times*, 06 Jun. 2008, <http://articles.latimes.com/2008/jun/06/local/me-lucas6> (acesso em 17 nov. 2014). O fuzileiro naval Jack Lucas se alistou com 14 anos de idade para lutar na Segunda Guerra Mundial e recebeu a Medalha de Honra por ações em Iwo Jima seis dias depois de completar 17 anos, Veterans of Underage Military Service, "Were You a 'Kid' in the Military?" <http://www.oldvums.org/> (acesso em 17 nov. 2014). Calvin Graham, da Marinha, foi agraciado com as medalhas *Bronze Star* e *Purple Heart* com 12 anos de idade durante a Segunda Guerra Mundial. A organização Veterans of Underage Military Service publicou cinco volumes de relatos de menores de idade que serviram durante a Segunda Guerra Mundial, Guerra da Coreia e Guerra do Vietnã.
7. U.S. Department of the Navy, "Marine Corps Physical Fitness Program", *Marine Corps Order* 1600.13, 1 Aug. 2008, <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCO%206100.13%20WCH%201.pdf> (acesso em 12 Jan. 2015), p. 3-8. Os critérios de teste para homens acima da idade de 46 anos são mais difíceis que o das mulheres entre 17 e 26 anos de idade. "Os critérios para passar no CFT resultaram de uma grande quantidade de testes de uma ampla população de amostra, representando todos os grupos demográficos que compõe a Força Total do Corpo de Fuzileiros Navais".
8. Chris e Jeannette Haynie, "Marines or Marines*?" *Proceedings* 138, no. 11 (Nov. 2012): p. 47; Amy McGrath, "Women in Combat", *Marine Corps Gazette* 96, no. 11 (Nov. 2012): p. 47; Megan H. MacKenzie, "Let Women Fight", *Foreign Affairs* 91, no. 6 (Nov./Dec. 2012): p. 34.
9. Haynie e Haynie, p. 47.
10. McGrath, p. 47; MacKenzie, p. 34.
11. Margaret C. Harrell et al., *Assessing the Assignment Policy for Army Women* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, National Defense Research Institute, 2007), p. 34.
12. Field Manual (FM) 3-24, *Insurgencies and Countering Insurgencies*, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2006), p. 21.
13. *Ibid.*, p. 23.
14. *Ibid.*, p. 18.
15. Donovan Campbell, *Joker One* (New York: Random House, 2010), p. 92.
16. U.S. Army Center of Military History, "Combat Chronicles of U.S. Army Divisions in WWII" <http://www.history.army.mil/html/forestruc/cbctchron/cc/036id.htm> (acesso em 15 nov. 2014). Durante a Segunda Guerra Mundial, a 36ª Divisão dos EUA conduziu 400 dias de combate em cinco campanhas, de abril de 1943 a abril de 1945.
17. Defense Prisoner of War and Missing Personnel Office, www.dtic.mil/dpmo, (acesso em 15 nov. 2014). Os números relativos à Segunda Guerra Mundial se referem às tropas terrestres do Exército dos EUA e efetivos do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA e não incluem efetivos da Aviação do Exército ou da Marinha; Cheryl Pellerin, "Obama, Parents Give Thanks for Bergdahl's Freedom", *Department of Defense News*, 31 May 2014 <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=122377> (acesso em 17 Nov. 2014). O Sgt Bowe Bergdahl foi o único militar norte-americano a ser mantido como prisioneiro no Afeganistão de que se tem conhecimento.
18. U.S. Marine Corps, MARADMIN no. 579/06, Announcement of the USMC Concept for Functional Fitness, 12 Dec. 2006, <http://www.marines.mil/News/Messages/MessagesDisplay/tabid/13286/Article/117858/announcement-of-the-usmc-concept-for-functional-fitness.aspx> (acesso em 12 Jan. 2015).
19. Henning, Park e Kim, "Physiological Decrements During Sustained Military Operational Stress", *Military Medicine* 176(9)(Sept. 2011): p. 991-992.
20. Ross. R. Vickers Jr., *Physical Abilities and Military Task Performance: A Replication and Extension*, Document No. 09-30, (San Diego, CA: Naval Health Research Center, 9 June 2009), p. 4-5; North Atlantic Treaty Organization, *Optimizing Operational Physical Fitness*, (Research and Technology Organisation [sic], January, 2009), p. 2-5.
21. Marine Corps Order 1600.13.
22. Vickers, Reynolds, e McGuire, *Body Mass Bias in a Combat Fitness Test*, Document No. 11-20 (San Diego, CA: Naval Health Research Center, 7 Feb. 2011): p. 6.
23. *Ibid.*, p. 34-35.
24. Tom Bowman, "Marines: Most Female Recruits Don't Meet New Pull-up Standard", *National Public Radio*, 27 Dec. 2013, <http://>

www.npr.org/2013/12/27/257363943/marines-most-female-recruits-dont-meet-new-pullup-standard (acesso em 16 nov. 2014).

25. North Atlantic Treaty Organization, *Optimizing Operational Physical Fitness*, January 2009, p. 7-9, <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2Fcgi-bin%2FGetTRDoc%3FAD%3DADA502544&ei=cyy0VMaNOomlgwSX9oOgDA&usq=AFQjCNGsJEBRfT2ccqX2zyGspdolZ8LuQ> (acesso em 12 jan. 2015); Miller et al., "Gender Differences in Strength and Muscle Fiber Characteristics", *European Journal of Applied Physiology and Applied Occupational Physiology* 66, (1993): p. 254, <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00235103#page-1> (acesso em 16 nov. 2014). As mulheres apresentavam cerca de 52% e 66% da força dos homens nas partes superior e inferior do corpo, respectivamente. Os homens também são mais fortes com respeito à massa muscular.

26. Henning, Park, and Kim, 991-992.

27. Kimberly Johnson, "Downside of Full Combat Load Examined", *Marine Corps Times*, 22 Jan. 2008, <http://www.marinecorpstimes.com/article/20080122/NEWS/801220310/Downside-full-combat-load-examined> (acesso em 16 nov. 2014).

28. S.L.A. Marshall, *The Soldier's Load and the Mobility of a Nation* (Quantico, VA: Marine Corps Association, 1980), p. 7.

29. Haynie e Haynie, p. 49.

30. Marine Corps Order 1600.13, p. 1.

31. Henning, Park e Kim, p. 991-992.

32. Katie Petronio, "Get Over It! We Are Not All Created Equal", *Marine Corps Gazette* 96(7)(July 2012): p. 30-31.

33. Ibid.

34. Ibid.

35. Springer e Ross, *Musculoskeletal Injuries in Military Women* (Ft. Detrick, MD: Office of the Surgeon General, Borden Institute, 2011), p. 6-7.

36. Ibid., p. 3.

37. Aline O. Quester, *Marine Corps Recruits: A Historical Look at Accessions and Boot Camp Performance* (CNA Analysis and Solutions, September 2010): p. 6, <http://www.cna.org/sites/default/files/research/D0023537.A1.pdf> (acesso em 12 jan. 2015).

38. Anne W. Chapman, *Mixed-Gender Basic Training—The U.S. Army Experience, 1973-2004* (Fort Monroe, VA: US Army Training and Doctrine Command, 2008), p. 17-18.

39. Haynie and Haynie, p. 49; McGrath, p. 48; MacKenzie, p. 36-37.

40. Army Regulation 40-501, *Standards of Medical Fitness* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 Dec. 2007): p. 2-3.

41. Bernard D. Karpinos, Ph.D., *Qualification of American Youth for Military Service* (Medical Statistics Division, Office of the Surgeon General, Department of the Army, 1962), p. 7-8, <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CCwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2Fcgi-bin%2FGetTRDoc%3FLocation%3DUJ2%26doc%3DGetTRDoc.pdf%26AD%3DAD0665459&ei=5TK0VKi=-HlqYNqelhKAH&usq=AFQjCNFE7Mlh4nZRqG2JmyL8PQHl2UT3qw> (acesso em 12 jan. 2015).

42. Bob McIlvane, "Warrior Adventure Quest Helps Soldiers Return to Normalcy", *American Forces Press Service*, DOD News Online, 1 Oct. 2008, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=51348> (acesso em 16 nov. 2014). O custo de treinar um militar das armas combatentes é de US\$ 54 mil; Benchmarking Attrition—What Can We Learn from Other Industries? (Washington,

DC: American Institutes for Research, September, 2012), p. 1, <http://www.deltacostproject.org/sites/default/files/products/Delta-Cost-Benchmarking-Attrition.pdf> (acesso em 12 jan. 2015). O custo de recrutamento é de cerca de US\$ 11 mil por recruta, mais US\$ 35 mil para a instrução básica.

43. Lolita C. Baldor, "Few Army Women Want Combat Jobs", *Associated Press*, 25 Feb. 2014, <http://bigstory.ap.org/article/ap-exclusive-few-army-women-want-combat-jobs> (acesso em 16 nov. 2014).

44. Dan Lamothe, "Grunt School Test", *Marine Times*, 15 Jul. 2013.

45. Hope Hodge Seck, "Four More Women Drop Out of Marine Infantry Officer Course", *Marine Times*, 10 Jan. 2014, <http://www.marinecorpstimes.com/article/20140110/NEWS/301100023/> (acesso em 17 nov. 2014); Hope Hodge Seck, "Three Women Dropped from Marines' Infantry Officer Course Will Not Reattempt", *Marine Times*, 29 Oct. 2014, <http://www.marinecorpstimes.com/story/military/2014/10/28/three-women-dropped-from-marines-infantry-officer-course-will-not-reattempt/18073157/> (acesso em 17 Nov. 2014).

46. *Rostker v. Goldberg*, 453 U.S. 57 (1981). O Supremo Tribunal Federal dos EUA confirmou a constitucionalidade da convocação de homens exclusivamente, uma vez que seu propósito é arregar tropas combatentes, e o Congresso excluía as mulheres do combate.

47. Title 50 U.S. Code § p. 453.

48. Gertrude E. Johnson, "Manpower Selection and the Preventive Medicine Program", *Preventive Medicine in WWII, III* (Washington DC: Office of the Surgeon General, Department of the Army, 1955), p. 9, <http://history.amedd.army.mil/booksdocs/wwii/PrsnlHlthMsr/chapter1.htm> (acesso em 16 nov. 2014).

49. Karpinos, p. 7.

50. *Rostker v. Goldberg*.

51. Ibid.

52. "History and Records", *U.S. Selective Service System*, www.sss.gov/induct.htm (acesso em 17 nov. 2014).

53. Ibid. A conscrição em tempo de paz de 1957 incorporou 138 mil.

54. *Rostker v. Goldberg*.

55. MacKenzie, p. 39.

56. William Manchester, *Goodbye, Darkness* (Boston, MA: Little, Brown & Co., 2002), p. 391.

57. S.L.A. Marshall, *Men Against Fire* (Gloucester, MA: Peter Smith, 1978), p. 161.

58. William Darryl Henderson, *Cohesion: The Human Element in Combat* (Washington, DC: National Defense University Press, 1985), p. 4.

59. Christina Silva, "Navy Seeks to Combat High Rate of Unplanned Pregnancies", *Stars and Stripes*, 7 Jan. 2013, <http://www.stripes.com/news/navy-seeks-to-combat-high-rate-of-unplanned-pregnancies-1.203122?localLinksEnabled=false> (acesso em 17 nov. 2014).

A Marinha vem tentando lidar com um índice de 74% de gravidez não planejada (25% acima da média nacional); Belmont, Goodman e Waterman, "Disease and Non-battle Injuries Sustained by a U.S. Army Brigade Combat Team During Operation Iraqi Freedom", *Military Medicine* 175, no. 7 (July 2010): p. 474. Durante suas operações na escalada de tropas no Iraque, uma brigada de combate do Exército efetuou a evacuação médica de 10,8 de suas mulheres do teatro de operações devido a condições relacionadas à reprodução, sendo 74% baseadas em gravidez.

60. Desilver. Apenas 20% dos membros do Congresso dos EUA são ex-militares, em comparação a 77% em 1978.



(Força Aérea dos EUA, foto de Patrick Albright)

Militar da Guarda Nacional do Estado de Utah executa passagem pela pista de obstáculos no Forte Benning, Estado da Geórgia, durante a avaliação realizada em 15 Nov 12. As candidatas selecionadas estarão entre as poucas mulheres que cursarão a exigente Escola de *Rangers* do Exército, como um dos primeiros passos das Forças Armadas dos EUA rumo à sua inclusão na Unidade de combate de elite.

Mulheres em Combate

A Questão dos Padrões

Jude Eden

As mulheres nas Forças Armadas estão sendo dissuadidas de treinar para alcançar os padrões exigidos dos homens? É por isso que todas as mulheres que participaram do Curso de Oficial de Infantaria do Corpo de Fuzileiros Navais fracassaram? Essa é uma das alegações feitas pela 1ª Ten Sage Santangelo, do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América (EUA), em seu artigo de março de 2014 para o jornal *Washington Post*. Sendo uma das reprovadas entre as 29 participantes do curso, quando da redação deste artigo, Santangelo afirma:

Acredito que eu conseguiria ser aprovada, assim como outras participantes, se os padrões para homens e mulheres fossem iguais desde seu ingresso no Corpo de Fuzileiros Navais, se o treinamento de força e resistência começasse mais cedo para os interessados em servir na infantaria e se as mulheres recebessem uma segunda chance, como os homens. [...] As mulheres não são incentivadas a desenvolver a mesma resistência mental que os homens. Ao contrário, dizem-lhes que não são capazes



(CFN dos EUA, foto de Cb Marianne T. Mangrum)

Oficial encarregada de uma equipe feminina de engajamento executa patrulhamento em Marjah, na Província de Helmand, Afeganistão, 30 Dez 12. A equipe atuou junto a militares de infantaria do CFN interagindo com mulheres e crianças em apoio à Força Internacional de Assistência à Segurança.

de competir. Enquanto isso, os homens são estimulados a enxergar as mulheres como sendo fracas¹.

Parece que é sempre assim. À medida que qualificações militares tradicionalmente masculinas vão sendo abertas às mulheres, os padrões são questionados e criticados como sendo injustamente discriminatórios, quando a incapacidade delas para atingi-los fica exposta.

Criação de Padrões Diferentes

Foram desenvolvidos padrões diferentes porque toda vez que são submetidas a um teste de avaliação física, as mulheres demonstram que não são capazes de alcançar, uniformemente, os padrões impostos aos homens, além de sofrerem um número bem maior de lesões que eles ao tentarem. Os que defendem ampliar as oportunidades militares para as mulheres nunca insistiram que elas alcançassem os padrões masculinos, porque sua desqualificação significaria um número menor delas nas fileiras. Não conseguiram alcançar os padrões quando as academias militares foram, inicialmente, integradas. Em seu livro *Women in the Military: Flirting with Disaster* (“Mulheres nas Forças Armadas: Flertando com o Desastre”, em tradução livre), de 1998,

Brian Mitchell, da Reserva do Exército, cita os resultados de testes de avaliação física na Academia Militar de West Point e na Academia Naval de Annapolis:

Quando 61% [das novas alunas de West Point] foram reprovadas no teste completo de avaliação física, em comparação a 4,8% dos novos alunos de sexo masculino, foram criados padrões diferentes para as mulheres. Ajustes semelhantes foram feitos a outros padrões. Em Annapolis, um degrau de cerca de meio metro foi instalado em uma pista de obstáculos interna, para ajudar as mulheres a transpor um muro de cerca de dois metros e meio².

Mitchell relata, ainda, que, quando as mulheres foram integradas na Academia da Força Aérea:

O teste de avaliação física da academia incluía flexão de braços, flexão na barra fixa, salto em distância parado e uma corrida de 600 jardas [cerca de 500 metros], mas, como poucas mulheres foram capazes de executar uma flexão na barra fixa ou concluir qualquer um dos demais exercícios, foram estabelecidos diferentes padrões para elas. Deram-lhes mais tempo para correr e reduziram a distância no

salto e o número de flexões de braço. No lugar das flexões na barra fixa, as cadetes do sexo feminino receberam pontos pelo tempo que conseguiram manter-se suspensas na barra [...] Não conseguiram acompanhar as corridas em grupo, ficaram para trás nas marchas em estrada, não conseguiram transpor obstáculos nas pistas preparadas (que foram, posteriormente, modificadas para torná-las mais fáceis), não conseguiram escalar uma corda [...] As mulheres precisaram, em média, de oito consultas médicas na clínica; os homens, de duas visitas e meia [...] Em média, as mulheres sofreram nove vezes mais casos de canelite [síndrome de estresse do medial tibial] que os homens, cinco vezes mais fraturas de estresse e cinco vezes mais casos de tendinite³.

Nessa época, embora estivesse mais adiantado quanto à integração de mulheres, o Exército se deparou com um problema. Não havia padrões baseados nos requisitos de cada qualificação militar e, assim, os recrutas eram designados para funções com base apenas em sua aprovação no teste de avaliação física durante a instrução básica. O Exército designou o devido número de mulheres para funções recém-abertas que exigiam o levantamento de cargas pesadas. Contudo, as mulheres não foram capazes de executar a tarefa, sofrendo índices mais elevados de lesões e apresentando taxas mais elevadas de desistência.

Assim, o Exército estabeleceu um padrão objetivo para testar recrutas e garantir que sua “capacidade física [...] correspondesse aos requisitos das qualificações militares”⁴. Em 1981, introduziram um novo teste de força física no processo de admissão das Forças Armadas dos EUA, denominado *Military Entrance Physical Strength Capacity Test* (MEPSCAT), que classificava a capacidade de levantamento de peso com base nas exigências das qualificações militares como carga leve, média, relativamente pesada, pesada (acima de 50 lb, ou de cerca de 23 kg) e muito pesada (100 lb, ou cerca de 45 kg). “Na categoria de levantamento de cargas pesadas, 82% dos homens e 8% das mulheres se qualificaram”⁵.

Essa é uma situação desastrosa em termos de aprestamento para a missão. Segundo um relatório de 1985, do Exército dos EUA, intitulado *Evaluation of the Military Entrance Physical Strength Capacity Test*

(“Avaliação do Teste de Capacidade de Força Física de Admissão nas Forças Armadas”, em tradução livre), que avaliou o MEPSCAT, caso o teste “houvesse sido um requisito do processo de seleção em 1984, a Força teria gerado um considerável déficit de recursos na categoria de cargas relativamente pesadas (exigência de levantamento de peso de 80 lb, ou cerca de 36 kg), com a rejeição de 32% das candidatas do sexo feminino”⁶.

Em seu livro *The Kinder, Gentler Military: Can America's Gender-Neutral Fighting Force Still Win Wars?* (“Forças Armadas Mais Dóceis e Gentis: A Força de Combate com Neutralidade de Gênero dos EUA Ainda Pode Vencer Guerras?” em tradução livre), publicado em 2000, Stephanie Gutmann afirma que uma integrante da Comissão de Assessoria da Defesa sobre a Mulher nas Forças Armadas reagiu a esses dados com a habitual alegação de discriminação injusta e machismo: “O Exército é uma instituição de orientação masculina, e seus dirigentes são resistentes a mudanças que permitirão que as mulheres sejam plenamente utilizadas. [...] Aqueles padrões [de força] eram um sinal dessa resistência”⁷. A proposta de adotar o MEPSCAT como padrão de teste nunca foi adotada por ele ter exposto a falta de qualificação das mulheres para as funções recém-abertas a elas e para as quais já estavam sendo designadas. A utilização daquele padrão teria resultado em uma representação bem menor das mulheres nas qualificações militares recém-abertas e, por isso, o MEPSCAT foi ridicularizado e rapidamente descartado.

Da mesma forma que seus antecessores, os que insistem na inclusão de mulheres em combate atualmente não são capazes de demonstrar que elas estão aptas a atender aos padrões dos homens, muito menos seus padrões de combate. O Center for Military Readiness (CMR), uma organização independente de políticas públicas, publicou um relatório em outubro de 2014, que confirmou essa conclusão. O relatório citou os testes do Comando de Instrução e Ensino (*Training and Education Command — TECOM*) do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, realizados em 2013⁸. O comando testou 409 voluntários e 379 voluntárias do próprio CFN em diversas tarefas relacionadas ao combate⁹. Os dados ressaltados no relatório incluem resultados sobre o exercício *clean and press* (desenvolvimento em duas etapas); levantamento e transporte de munição de artilharia 155 mm e o muro com degrau de apoio da pista de obstáculos¹⁰.

Segundo o centro, o “exercício *clean and press* consistia em levantar halteres cada vez mais pesados acima da cabeça uma vez (70 lb/32 kg; 80 lb/36 kg; 95 lb/43 kg [e] 115 lb/52 kg) e seis repetições com um peso de 65 lb (30 kg). Nesse exercício, 80% dos homens passaram no teste de 115 lb, em comparação a apenas 8,7% das mulheres”¹¹.

O relatório afirma:

No teste de levantamento e transporte de munição de artilharia 155 mm, que simula o acondicionamento de material bélico, os voluntários tiveram de levantar e transportar 95 lb (43 kg) de munição por 50 metros em menos de dois minutos. O relatório [do CFN] afirmou que “[m]enos de 1% dos homens, em comparação a 28,2% das mulheres, não foi capaz de concluir o exercício de levantamento e transporte de munição de artilharia 155 mm no tempo concedido.” Caso tivessem de “colocar a munição no ombro e/ou transportar várias cargas de munição, o índice de fracasso de 28,2% teria aumentado”¹².

Além disso, o relatório afirma:

Em relação ao muro com degrau de apoio da pista de obstáculos, uma caixa com 20 polegadas (50 cm) de altura (como simulação de um companheiro oferecendo a mão para ajudar) reduziu, em essência, a altura do muro de 7 pés (cerca de 2 m) para cerca de 5 pés e 4 polegadas (1,64 m). Para citar o relatório [do CFN]: “Menos de 1,2% dos homens não conseguiu transpor o muro da pista de obstáculos com o degrau de apoio, enquanto utilizavam [equipamentos de proteção individual] [...] [em comparação a] 21,32% das mulheres que não conseguiram transpor o muro”¹³.

Diferenças Naturais

Há uma explicação para tudo isso, que se chama “natureza”. Ela nos forneceu décadas de dados, para gerar um histórico, que não tem mudado, embora as mulheres estejam participando de esportes e fisiculturismo como nunca. Para executar a mesma tarefa fisicamente exigente, uma mulher faz um esforço bem maior que o homem (que injusto!). Ele tem maior densidade óssea, um coração maior — o que lhe confere uma capacidade aeróbica mais elevada — e é capaz de desenvolver

mais massa muscular. Consegue transportar mais peso e correr mais rápido e por uma distância maior com a carga. Seu esforço em unidades de trabalho vale muitas vezes o da mulher, e ele será capaz de manter um nível exigente e árduo de desempenho por bem mais tempo que ela, tanto no curto quanto no longo prazo. Os padrões diferentes não criaram essa realidade; são uma reação a ela (e à pressão política para abrir mais funções às mulheres). Kingsley Browne observa, em seu livro *Co-ed Combat: The New Evidence That Women Shouldn't Fight the Nation's Wars* (“Combate com uma Força Mista: Novas Evidências de que a Mulher Não Deve Combater nas Guerras da Nação”, em tradução livre), publicado em 2007:

Quando ambos os homens e as mulheres começam em boa condição física, as mulheres ganham menos que os homens com o condicionamento físico adicional, de modo que a diferença entre os sexos na verdade aumenta. Um estudo de cadetes do sexo masculino e feminino da Academia Militar de West Point — tendo todos começado com uma condição física relativamente boa — constatou que, embora a força da parte superior do corpo das mulheres correspondesse, inicialmente, a 66% da força dos homens, ao final dos primeiros dois anos, havia caído para 60%¹⁴.

Além disso, Browne afirma:

As diferenças em desempenho físico entre os sexos estão aqui para ficar. Como observou Constance Holden na revista *Science*, a vantagem masculina nos esportes persistirá, em virtude do “suprimento constante de uma substância para melhorar o desempenho que nunca será proibida: a testosterona endógena”¹⁵.

Em outras palavras, mesmo que se formasse um pelotão com as melhores praticantes de *CrossFit* do sexo feminino, ele não se equipararia a um composto com os melhores praticantes do sexo masculino. Não importa que uma determinada praticante de *CrossFit* seja mais forte e rápida que um homem específico. A ideia de que uma mulher um dia, em algum lugar, seja capaz de alcançar o padrão da infantaria é inadequada para justificar a inclusão de mulheres nas Unidades combatentes. As mulheres precisam atingir e manter, de maneira uniforme e previsível, os padrões dos homens, a fim de demonstrarem igual habilidade e serem úteis no combate.



(STen Tramel Garrett, Com Soc, 25ª Div Inf)

Sargento do Exército dos EUA cruza a linha de chegada durante seleção de mulheres para o curso preparatório para a Escola de *Rangers*, 25ª Divisão de Infantaria, Estado do Havaí, 25 Nov 14. O processo de avaliação, com duração de dez dias, destinou-se à seleção de candidatas para admissão no *Ranger Training Assessment Course*, o principal curso preparatório do Exército para a Escola de *Rangers*, no Forte Benning, Estado da Geórgia.

Mesmo em relação ao padrão geral, que é mais baixo, as mulheres se extenuam com muito mais frequência que os homens, com lesões de mais longo prazo. Mais mulheres deixam as Forças Armadas, quando terminam seus contratos ou mesmo antes. As mulheres frequentemente não estão disponíveis para o trabalho devido a questões femininas. Kirsten Scharnberg, correspondente do jornal *Chicago Tribune*, afirma, em um artigo de 2005, que as mulheres sofrem de forma mais aguda o transtorno de estresse pós-traumático¹⁶. A “oportunidade” de combate está parecendo menos igual a cada momento.

Eu seu livro *Deadly Consequences: How Cowards Are Pushing Women Into Combat* (“Consequências Letais: Como Covardes estão Empurrando as Mulheres para o Combate”, em tradução livre), publicado em 2013, o Cel Robert Maginnis, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, descreve vários estudos militares que mostram o sofrimento físico da mulher em combate:

1. Um estudo da Marinha dos EUA constatou que o risco de lesão do ligamento cruzado anterior relacionado ao treinamento físico militar é quase dez vezes maior para as

mulheres que para os homens. 2. Um estudo cego quanto aos sexos realizado pelas Forças Armadas britânicas constatou que as mulheres sofriam lesões com uma frequência 7,5 vezes maior que os homens ao treinarem com base nos mesmos padrões. [...] 5. As mulheres sofrem o dobro de lesões nos membros inferiores que os homens, segundo um estudo do Exército dos EUA, e se fatigam muito mais rapidamente devido à diferença em “tamanho de músculo”, que as torna mais vulneráveis a lesões não relacionadas ao combate¹⁷.

Em um artigo sobre a Escola de Aspirantes a Oficial publicado na revista *Marine Corps Gazette*, a Cap Ten Katie Petronio, do CFN dos EUA, afirma:

Dos aspirantes excluídos do treinamento por terem sofrido lesões ou por não estarem fisicamente qualificados, as mulheres sucumbiram a taxas bem mais elevadas que os homens, 14% em comparação a 4%. As mesmas tendências foram observadas na Escola Básica em 2011, com a taxa de desistência de 13% para as mulheres em comparação a 5%

para os homens. Além disso, determinou-se que 5% das mulheres não estavam fisicamente qualificadas, em comparação a 1% dos homens¹⁸.

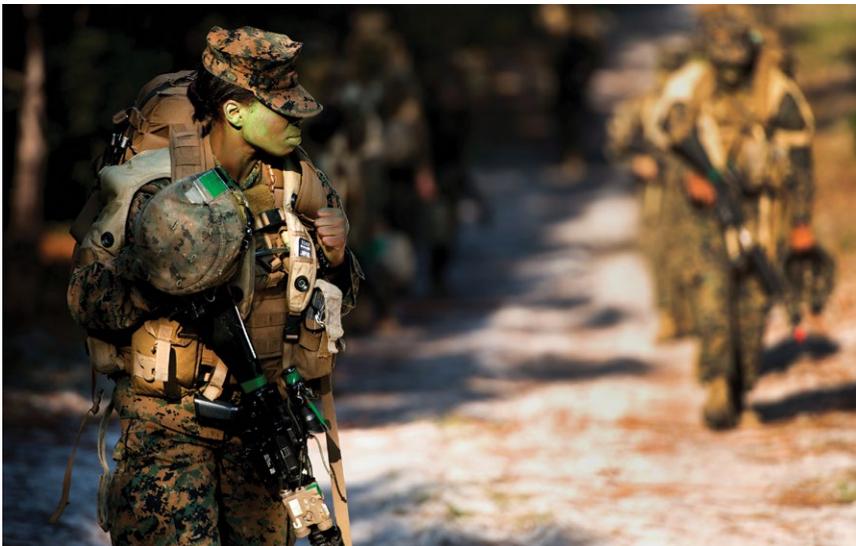
Nós, mulheres, podemos treinar quanto quisermos e aumentar nossa força, resistência e condicionamento físico. Ainda assim, nosso melhor condicionamento não nos colocará no mesmo patamar que os homens que treinam até o limite de sua capacidade, como os das Unidades de combate e das Forças Especiais. Eles representam os 10% melhores dos 10% melhores. Também incorremos em muitos outros riscos para sermos efetivas em termos de custo. Por mais difundido que o feminismo se torne, nossos ossos serão sempre mais leves e mais vulneráveis a fraturas. Nossa capacidade aeróbica continuará sendo entre 20% e 40% menor, e continuaremos sendo menos capazes de aguentar equipamentos pesados em uma corrida árdua. Não é por falta de treinamento. Durante o ano inteiro de 2013, recrutas do sexo feminino foram treinadas para atingir o padrão mínimo de flexão de barra fixa dos homens, ao passarem pela instrução básica do CFN dos EUA. Foram *treinadas para passar* no teste, mas 55% delas não conseguiram alcançar aquele padrão mínimo, segundo uma reportagem da agência de notícias Associated Press¹⁹. Noventa e nove por cento dos recrutas do sexo masculino conseguem,

independentemente de terem sido particularmente atléticos antes de ingressarem na instrução básica.

As mulheres são capazes de escalar o muro de oito pés (cerca de 2,5 m) com a carga de combate total sem o degrau de apoio? Em meio ao combate, não haverá degraus de apoio, como na instrução básica mista (e até na Escola de Aspirantes a Oficial do CFN dos EUA). Santangelo se gaba de ter executado 16 flexões de barra fixa em seu último teste de avaliação física. Isso é excelente, mas o teste é feito de *short* e camiseta e só avalia o condicionamento físico geral, sendo bem menos extenuante que o treinamento de infantaria, quanto mais o de combate. As mulheres são capazes de executar uma dúzia de flexões de barra fixa com todas as vestimentas e equipamentos de combate? Esse é apenas um dos muitos requisitos do Teste de Resistência em Combate (*Combat Endurance Test — CET*). As mulheres são capazes de carregar um homem nas costas com a carga de combate total de 80 lb (36 kg)? Essas diferenças em capacidade são um fator impeditivo no combate — é por isso que esses padrões não são arbitrários. Os militares ainda estão por ver a suposta “guerra por teclas” que os ativistas citam como um fator que compensará a menor força física da mulher. Nossas tropas combatentes tiveram, muitas vezes, de avançar a pé com cargas pesadas no terreno montanhoso do Afeganistão. Os eleva-

dos padrões da infantaria foram concebidos para excluir os fracos, porque acolhê-los significa a perda de vidas e o fracasso da missão. Os padrões do Curso de Oficial de Infantaria do CFN são elevados porque oficiais de infantaria não só precisam ser bem instruídos, corajosos e extremamente atléticos, como também melhores em tudo que os demais integrantes de suas Unidades, já que os fuzileiros navais estão sempre à frente. É por isso que seu lema é *Ductus Exemplo*, isto é, liderança pelo exemplo.

Em 2013, na coletiva de imprensa realizada no Pentágono, em que foi anunciada a revogação da exclusão de mulheres do combate,



(CFN dos EUA, foto de Sgt. Tyler L. Main)

O Batalhão de Instrução de Infantaria, do CFN dos EUA, em Camp Geiger, Estado da Carolina do Norte, começou a integrar as mulheres em um ciclo completo de instrução. Isso ajudará o CFN a avaliar o desempenho das mulheres para determinar a possibilidade de incluí-las em funções relacionadas ao combate.

o então Secretário de Defesa Leon E. Panetta declarou que elas vêm “servindo em um número crescente de funções essenciais dentro e fora da zona de combate” e que homens e mulheres estão “combatendo e morrendo juntos”²⁰. Entretanto, servir em papéis essenciais e morrer na zona de combate não equivale a demonstrar capacidades iguais em infantaria. Algo notadamente omitido pelos defensores da inclusão de mulheres no combate é o fato de que as que foram feridas ou morreram no Iraque e no Afeganistão não estavam na zona de combate após terem atingido os padrões de infantaria. Honramos seu sacrifício, mas reconhecemos que elas faziam parte de unidades de apoio e passaram pelos testes pré-desdobramento selecionados por seus comandantes (que podem variar muito). Estar presente na zona de combate, por mais perigoso que seja, continua sendo algo muito diferente das missões ofensivas conduzidas pelas tropas de combate. Entretanto, os defensores das mulheres em combate estão dispostos a manter um padrão mais baixo para elas, enquanto pressionam por uma reavaliação. Segundo o correspondente Jim Michaels, do jornal *USA Today*, “Nancy Duff Campbell, copresidente do National Women’s Law Center, diz que o Corpo de Fuzileiros Navais deve reavaliar os padrões antes de submeter as mulheres aos testes”²¹. Em um artigo recente, a Cel Ellen Haring, da Reserva do Exército dos EUA, opinou que o teste de resistência em combate, no qual as mulheres, frequentemente, não conseguem passar, consiste apenas em um rito de iniciação, e não um indicador comparável de adequação à infantaria, e que, por isso, deve ser abandonado como um padrão formal²².

Alegações de Discriminação

A 1ª Ten Santangelo quer que acreditemos que o fato de as mulheres não estarem atingindo os padrões da infantaria se deve a algum outro fator, e não à sua capacidade. Não é culpa das mulheres que 92% delas não consigam executar o exercício *clean and press* com 115 lb (52 kg); é porque os homens são uns brutos que as vitimam. Se o machismo e a discriminação não existissem, as mulheres seriam capazes de carregar cargas mais pesadas por longas distâncias em terrenos irregulares em marcha aceleradas sem sofrer quatro vezes mais lesões. Santangelo alega que não oferecer uma segunda chance no Curso de Oficial de Infantaria equivale a uma discriminação. Isso não

é verdade. Os únicos oficiais, homens ou mulheres, que recebem uma segunda chance são os designados para uma Unidade de infantaria, como explica a Ten Emma Stokein, do CFN dos EUA, em um artigo intitulado “The Mission Goes First: Female Marines and the Infantry” (“A Missão Está em Primeiro Lugar: Fuzileiras Navais e a Infantaria”, em tradução livre)²³. Como as Unidades de combate continuam fechadas às mulheres, elas não recebem uma segunda chance porque isso atrasaria sua instrução na função designada e obrigaria os fuzileiros navais que aguardam sua primeira tentativa a esperarem. Ela e todos os homens que não façam parte da infantaria não recebem uma segunda chance em virtude de sua qualificação militar, e não de seu sexo. Permitir-lhe uma segunda chance (que lhe foi concedida pelo então Comandante, o Alm Esq James F. Amos, após Santangelo ter publicado seu artigo) é que representa “dois pesos e duas medidas”. Ela pede que as regras e padrões sejam ignorados e que lhe concedam um tratamento especial por ser mulher. Esse é um começo interessante para uma oficial que alega querer igual tratamento e comandar homens em combate. Ela quer que os homens sigam seu exemplo? Espera que os homens e mulheres sigam seu exemplo quando for comandante de um pelotão?

Outra alegação sua é que o CFN dos EUA dissuade, deliberadamente, as mulheres de treinarem arduamente. Isso não me parece ser verdade porque é o contrário da minha própria experiência e observações como fuzileiro naval do sexo feminino. Durante meu período de serviço, de 2004 a 2008, jamais alguém me disse (ou a qualquer pessoa que eu conheça) que eu não conseguiria competir por ser mulher ou algo parecido. Não ousariam. Estavam preocupados demais em serem politicamente corretos porque qualquer piada apimentada ouvida por acaso por terceiros teria sido suficiente para uma alegação de assédio sexual. Talvez eu tenha tido uma experiência excepcional ao passar por quatro anos, da base Parris Island ao Iraque, incólume em meio a todos aqueles neandertais. Nunca ninguém tentou me dissuadir de treinar o suficiente, e ninguém teve de me encorajar a treinar mais. Já me esforçava ao máximo, realizando uma grande quantidade de treinamentos complementares para nunca ser o “elo mais fraco”. Provar que a mentira das feministas, de que homens e mulheres sejam intercambiáveis,

exige muito esforço. Frequentava a academia de Camp Lejeune quase todos os dias e nunca notei uma insuficiência de mulheres. As mulheres competem em esportes nos mais altos níveis e, hoje em dia, há uma febre de competições de *CrossFit*, corridas na lama e triatlons *Iron Man* (*Iron Woman!*). Santangelo foi incapaz de sanar suas fraquezas em 2013, se tudo o que era preciso era mais treinamento? Por que uma jovem e forte jogadora de hóquei com a coragem de entrar para o Corpo de Fuzileiros Navais, a capacidade de tornar-se uma oficial e um desejo tão intenso de ver mulheres em combate a ponto de candidatar-se à infantaria acabaria se desanimando por causa do (suposto) desencorajamento de alguém? Como foi capaz de chegar até onde chegou? Eis o habitual enigma do dogma feminista compartilhado por quase todos os que insistem na inclusão de mulheres em combate: as mulheres são tão fortes quanto os homens, mas são vítimas deles. Não são fortes o suficiente para impedir o estupro dentro do país, mas estão prontas para o combate corpo a corpo contra os integrantes do Estado Islâmico do Iraque e da Síria.

Também rejeito a acusação de Santangelo de que os homens nas Forças Armadas são incentivados a enxergar as mulheres como sendo fracas. Na verdade, são estimulados, para não arriscar a carreira, a se forcarem a acreditar que homens e mulheres são intercambiáveis. Os que não se unem ao coro são acusados de travar uma “guerra contra as mulheres.” Em minha experiência, o feminismo e a necessidade de ser politicamente correto são tão predominantes nas Forças Armadas que os homens se desdobram para evitar ofender alguém. Os comandantes não podem nem se atrever a pensar a verdade: que as mulheres não são tão fortes e atléticas quanto os homens fortes e atléticos. É uma questão de biologia e física. É a natureza. O mais importante: é algo uniforme e previsível. As características biológicas das mulheres as tornam uma desvantagem em combate. Os que insistem que Unidades de combate devem ser abertas às mulheres nunca conseguem provar que isso seria um verdadeiro benefício por causa de todos os problemas persistentes. Só conseguem instituir a obrigatoriedade do “duplipensar,” ou seja, uma crença simultânea em duas ideias contraditórias.

Em nome de oportunidades de carreira para as mulheres, os antigos padrões, mais exigentes, já foram

suavizados ou abandonados ao longo das décadas. Foram-se o salto em distância e o transporte de um homem por 40 jardas (36,5 m). Faz tempo que as atividades de treinamento são voltadas a equipes, nas quais as fraquezas individuais são disfarçadas pelo grupo, de modo que o exercício de transporte em padiola por duas pessoas (ninguém se atreveria a dizer “por dois homens”) hoje é o exercício de transporte em padiola por quatro pessoas. Entre os padrões menos rigorosos para as mulheres e a postura politicamente correta que enxerga a transformação de meninos em homens combatentes como abuso, o resultado é um padrão mais baixo de desempenho, de modo geral. Panetta e o Chefe da Junta de Chefes de Estado Maior, Gen Ex Martin E. Dempsey, deram continuidade a essa tradição de décadas em seu comunicado à imprensa, durante a coletiva realizada no Pentágono em janeiro de 2013. Disse o Gen Dempsey: “Se decidirmos que um padrão em particular é tão elevado que uma mulher não conseguiria atingi-lo, cabe à Força responder e explicar por que ele é tão elevado. Realmente precisa ser tão elevado assim?”²⁴

Essa pergunta me parece equivocada, especialmente em tempo de guerra. Entretanto, faz total sentido pelo prisma do ativismo feminista, porque o Gen Dempsey também declarou que os militares “precisam assegurar que haja um suficiente número de mulheres ingressando na carreira militar e já designadas para os comandos e cargos de liderança relacionados”²⁵. A diretrix exige que os testes e a implementação sejam realizados simultaneamente até janeiro de 2016. Caberia aos defensores da inclusão de mulheres no combate provar que elas são capazes de atingir e manter os padrões da infantaria e Forças Especiais tais quais eles são atualmente, e só então deveriam proceder à discussão dos parâmetros dentro dos quais elas poderiam ser efetivamente empregadas em operações de combate. Em vez disso, o Departamento de Defesa fez essa responsabilidade recair sobre as Unidades, que também estão sendo pressionadas a provar que não são machistas, mas marcadas pela diversidade, com a inclusão do número *correto* de mulheres. O orçamento do próximo ano pode depender disso. Além disso, o que acontece, neste tipo de ambiente, se os orçamentos militares estão sofrendo cortes? O Exército reduziu suas fileiras em 20 mil militares recentemente. Quando tudo é mensurado com base

na diversidade e na “igualdade de oportunidades profissionais para as mulheres” acima do aprestamento para a missão, podemos supor que quotas para o sexo feminino continuarão a ser preenchidas, enquanto homens mais qualificados são excluídos.

A Necessidade de Padrões Elevados

Entre as inúmeras excelentes razões para manter a exclusão das mulheres do combate — como as necessidades e riscos adicionais de higiene, sexo, estupro, risco de captura, gravidez, coesão da Unidade, lares destruídos e crianças abandonadas, para enumerar algumas — sua incapacidade para atingir os padrões da infantaria é apenas a primeira e mais óbvia razão. É o muro que os ativistas em favor da mulher no combate não conseguem escalar sem um degrau de apoio, digamos.

Enquanto isso, o argumento em prol de manter a exclusão é facilmente corroborado em todos os aspectos. A inclusão de mulheres em Unidades de combate é ruim para o combate, ruim para as mulheres, ruim para os homens, ruim para as crianças e ruim para o país. O argumento pela exclusão é demonstrável, vez após outra. A postura politicamente correta não tem nenhuma chance contra a natureza. As vitórias da natureza estão diante de nós o tempo todo. Os homens continuam sendo capazes de levantar cargas mais pesadas e de correr mais rápido, arduamente e por mais tempo com mais peso nas costas, sofrendo menos lesões. Continuam sem nunca ficar grávidos. As Unidades de combate têm necessidades às quais as mulheres não conseguem atender. As mulheres têm necessidades que não podem ser conciliadas com a vida em uma Unidade de combate sem que se aceite uma significativa desvantagem e um custo bem maior. Considerando que 99% dos homens são capazes de executar as tarefas de levantamento de carga típicas dos atiradores que 85% das mulheres não conseguem

executar, não há nenhuma insuficiência que elas precisem preencher. Elas já são empregadas nas funções em que são necessárias na zona de combate, como na busca de Inteligência ou, como no meu caso, na revista de mulheres à busca de explosivos.

Não há nada acontecendo na infantaria que os homens não possam realizar e para cuja execução precisem das mulheres. Panetta afirmou que as mulheres estão “servindo em um número crescente de funções essenciais dentro e fora da zona de combate. O fato é que elas se tornaram parte integrante de nossa capacidade para cumprir a missão”²⁶. As mulheres serviram de forma honrosa na zona de combate, mas não segundo os padrões da infantaria ou em missões de “arrombar portas”. Sejamos francos. As palavras de Panetta são um ponto de vista — não exatamente o sonho dos comandantes combatentes quando se trata de criar a “ponta da lança”.

As mulheres militares são fortes, resistentes e dedicadas, por seus próprios méritos. Não precisam fazer parte de Unidades de combate para provar que são importantes ou que servem honrosamente e bem; também não precisam disso para obter oportunidades de carreira. Atingiram alguns dos mais elevados patamares da liderança militar sem ingressar em Unidades de combate. Os EUA estão em guerra contra bárbaros que estupram crianças, matam em nome da honra, executam ataques suicidas e são propensos a amputar, que estão decapitando e estuprando através do Iraque e Afeganistão, sem se deixarem limitar por regras de engajamento ou indicadores de diversidade. Os elevados padrões masculinos das Forças Armadas dos EUA existem para que a nação possa sair-se vitoriosa contra seus inimigos com o menor número possível de baixas. Devemos considerar as tentativas de abandonar os elevados padrões como sendo prejudiciais a todos, e devemos rejeitá-las completamente. ■

Jude Eden serviu no Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA entre 2004 e 2008 como especialista em comunicação de dados. Serviu, também, em postos de controle junto à infantaria do CFN nos arredores de Fallujah de 2005 a 2006, durante a Operação Iraqui Freedom. Possui o título de bacharel em Literatura de Língua Inglesa e Ciência Política pelo Hillsdale College e escreve sobre vários assuntos, com um foco nas mulheres em combate, no blog politicanimalblog.com. É, atualmente, administradora de uma central de dados em Wilmington, Estado da Carolina do Norte. Seu perfil no Twitter é @Jude_Eden.

Referências

1. Sage Santangelo, "Fourteen Women Have Tried, and Failed, the Marines' Infantry Officer Course. Here's Why", *The Washington Post*, 28 Mar. 2014, http://www.washingtonpost.com/opinions/fourteen-women-have-tried-and-failed-the-marines-infantry-officer-course-heres-why/2014/03/28/24a83ea0-b145-11e-3-a49e-76adc9210f19_story.html (acesso em 12 jan. 2015).
2. Brian Mitchell, *Women in the Military: Flirting With Disaster* (Washington, DC: Regnery Publishing, Inc., 1998), p. 58. Mitchell cita Department of Behavioral Sciences and Leadership, *Project Athena: Report on the Admission of Women to the U.S. Military Academy*, vols. I-IV (West Point, NY: U.S. Military Academy, 1 June 1979)
3. Mitchell, p. 42. Mitchell também cita Lois B. DeFleur, David Gillman e William Marshak, "The Development of Military Professionalism Among Male and Female Air Force Academy Cadets" (paper, Inter-University Seminar on Armed Forces and Society, Oct. 1977), p. 168. Ao ingressarem, os cadetes são submetidos a testes de avaliação física. Os homens executaram, em média, 11 flexões na barra fixa. As mulheres obtiveram, em média, 24,1 segundos na "suspensão com os braços flexionados". Mitchell também cita DeFleur, Gillman e Marshak, "Sex Integration of the U.S. Air Force Academy, Changing Roles for Women", *Armed Forces and Society* 4(4) (August 1978): p. 615.
4. Office of the Deputy Chief of Staff for Personnel, Department of the Army, "Women in the Army Policy Review", *Final Report of Women in the Army Policy Review Group* (Washington, D.C.: Department of the Army, 12 Nov. 1982), p. 9, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a122251.pdf> (acesso em 23 jan. 2015).
5. *Ibid.*, p. 2-16.
6. Force Systems Directorate of the U.S. Army Concepts Analysis Agency, *Evaluation of the Military Entrance Physical Strength Capacity Test (E-MEPSCAT)* (Bethesda, MD: U.S. Army Concepts Analysis Agency, 1985), p. v.
7. Stephanie Gutmann, *The Kinder, Gentler Military: Can America's Gender-Neutral Fighting Force Still Win Wars?* (New York: Scribner, 2000), p. 254.
8. Center for Military Readiness, *U.S. Marine Corps Research Findings: Where is the Case for Co-Ed Ground Combat?*, October 2014, p. vi, <http://cmrlink.org/data/sites/85/CMRDdocuments/InterimCMRSPecRpt-100314.pdf> (acesso em 9 jan. 2015). Veja o relatório do CMR para obter informações sobre outras fontes de dados relativos ao U.S. Marine Corps Training and Education Command e Naval Health Research Center.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*
14. Kingsley Browne, *Co-ed Combat: The New Evidence That Women Shouldn't Fight the Nation's Wars* (New York: Penguin Group, 2007), p. 24. Browne cita Phillip Bishop, Kirk Cureton e Mitchell Collins, "Sex Difference in Muscular Strength in Equally Trained Women", *Ergonomics* 30, no. 4 (1987): p. 675-687.
15. Browne, p. 26. Browne cita Constance Holden, "An Everlasting Gender Gap?", *Science* 305, no. 5684 (Jul. 2004): p. 639-640.
16. Kirsten Scharnberg, "Stresses of Battle Hit Female GIs Hard", *Chicago Tribune*, 20 Mar. 2005, http://articles.chicagotribune.com/2005-03-20/news/0503200512_1_ptsd-female-veterans-female-troops (acesso em 12 Jan. 2015). Scharnberg afirma: "E estudos indicaram que muitas dessas mulheres sofrem de formas mais evidentes e incapacitantes de transtorno de estresse pós-traumático que os homens".
17. Robert L. Maginnis, *Deadly Consequences: How Cowards Are Pushing Women Into Combat* (Washington, DC: Regnery Publishing, Inc., 2013), p. 122. Veja Maginnis para obter informações sobre os vários estudos que ele cita.
18. Katie Petronio, "Get Over It! We Are Not All Created Equal", *Marine Corps Gazette* 97:3, March 2013, <https://www.mca-marines.org/gazette/2013/03/get-over-it-we-are-not-all-created-equal> (acesso em 12 jan. 2015, login necessário).
19. Associated Press, "Half of Female Marines Fail 3-Pullup Requirement", 2 Jan. 2014, disponível em CBSNews.com, <http://www.cbsnews.com/news/most-female-soldiers-fail-3-pullup-requirement/> (acesso em 12 jan. 2015).
20. Ex-Secretário de Defesa Leon E. Panetta, conforme citado na transcrição pelo Departamento de Defesa do comunicado à imprensa do então Secretário Panetta e do Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Ex Martin E. Dempsey, no Pentágono, 24 jan. 2013, <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=5183> (acesso em 12 jan. 2015).
21. Jim Michaels, "First Marine Ladies Head to Infantry Training in Quantico", *Business Insider.com*, 3 Oct. 2012, <http://www.businessinsider.com/first-marine-ladies-head-to-infantry-training-in-quantico-2012-10> (acesso em 12 jan. 2015).
22. Ellen Haring, "Can Women Be Infantry Marines?", Charlie Mike Blog, *War on the Rocks.com*, entry posted 29 May 2014, <http://warontherocks.com/2014/05/can-women-be-infantry-marines/#> (acesso em 12 jan. 2015). Haring afirma: "o teste de resistência em combate [Combat Endurance Test] serve como um rito de iniciação e não como um teste de qualificação militar. São necessários ritos de iniciação em nossas Forças Armadas? [...] Vamos dizer o que ele realmente é: uma iniciação desafiante para admissão em um grupo de elite que se orgulha de ser resistente, resiliente e leal às crenças fundamentais deste país".
23. Emma Stokien, "The Mission Goes First: Female Marines and the Infantry", Charlie Mike Blog, *War on the Rocks.com*, entry posted 3 Jun. 2014, <http://warontherocks.com/2014/06/the-mission-goes-first-female-marines-and-the-infantry/#> (acesso em 12 jan. 2015). Stokien afirma: "As mulheres ainda não podem ser designadas como oficiais de infantaria O302 mesmo que sejam aprovadas no curso. [...] Os fuzileiros navais que não estão destinados à infantaria devem, posteriormente, receber instrução e desempenhar as funções para as quais tenham sido designados, a fim de atender às necessidades do Corpo de Fuzileiros Navais. Tentativas repetidas de concluir o Curso de Oficial de Infantaria pode tomar a maior parte de um ano, além de um fluxo já extenso de treinamento.
24. Gen Ex Martin E. Dempsey, conforme citado em transcrição pelo Departamento de Defesa do comunicado à imprensa do então Secretário de Defesa Leon E. Panetta e do Gen Dempsey, no Pentágono, 24 jan. 2013.
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*, ex-Secretário de Defesa Leon E. Panetta.



(Marinha dos EUA, 1º Ten Matthew Stroup)

Comandante de pelotão da Força de Segurança da Equipe de Reconstrução Provincial de Farah provê segurança em telhado durante reunião com a liderança local, em 25 Fev 13, na Cidade de Farah, Afeganistão. Representantes civis e militares da Equipe de Reconstrução Provincial visitavam o recém-construído centro de orientação da família, operado pela entidade Voice of Women, na Cidade de Farah, uma organização não governamental administrada por afegãos, para discutir questões de gênero, inspecionar o local e monitorar a programação.

A Continuidade e a Mudança

O Conceito Operacional do Exército dos EUA e um Pensamento Claro sobre a Guerra do Futuro

Gen Div H.R. McMaster, Exército dos EUA

Antever as demandas de futuros conflitos armados requer compreender continuidades na natureza da guerra, assim como entender as mudanças no caráter dos conflitos armados.

—*The U.S. Army Operating Concept*

Os conhecimentos especializados são um dos pilares da profissão militar, sendo a capacidade de pensar com clareza sobre a guerra um fator fundamental para desenvolvê-los ao longo da carreira. Os comandantes de pequeno escalão precisam entender a guerra para explicar a seus subordinados como as ações de sua fração contribuem para o cumprimento dos objetivos da campanha. Os oficiais mais antigos se valem de seu entendimento da guerra para fornecer o melhor assessoramento militar à liderança civil. Todo comandante do Exército usa sua visão em relação a futuros conflitos como base para treinar seus subordinados e Unidades. Entende, visualiza, descreve, direciona, lidera e avalia as operações com base, em parte, em seu entendimento sobre as continuidades na natureza da guerra e mudanças no caráter do combate.

Não entender a guerra com base em uma reflexão sobre continuidades e mudanças gera o risco sobre o

qual alertou o teórico prussiano do século XIX, Carl von Clausewitz: enxergar a guerra como “algo autônomo” em vez de “um instrumento da política”, não compreender “em que tipo de guerra est[amos nos] envolvendo” e tentar transformá-la “em algo que seja alheio à sua natureza”¹. Nos últimos anos, muitas das dificuldades encontradas no processo decisório estratégico, no planejamento operacional, na instrução e no desenvolvimento da força resultaram de uma desatenção às continuidades na natureza da guerra. A melhor forma de evitar a tendência de tentar transformar a guerra em algo alheio à sua natureza é entender suas quatro principais continuidades e como a experiência dos Estados Unidos da América (EUA) no Iraque e no Afeganistão confirmaram sua importância.

Primeiro, a Guerra é Política

As tropas do Exército são preparadas para fazer mais que combater e derrotar inimigos. Precisam ter a capacidade de converter objetivos militares em resultados políticos duradouros.

—*The U.S. Army Operating Concept*²



(Cb David Devich, 55ª Cia Com)

Um soldado da tropa especial afegã e um militar das Forças Especiais dos EUA designados para a Força-Tarefa Combinada e Conjunta de Operações Especiais–Afeganistão orientam militares do Exército Nacional Afegão durante combate armado com insurgentes no Distrito de Gelan, Província de Ghazni, Afeganistão, 08 Feb 14.

Após a Guerra do Golfo de 1991, o pensamento sobre Defesa caracterizou-se pela predominância de teorias que consideravam as operações militares como fins em si próprios, e não como componentes essenciais de campanhas que integravam a ampla gama de esforços necessários para cumprir os objetivos destas. Os defensores do que se tornou a ortodoxia da “Revolução em Assuntos Militares” (RAM) previram que avanços nas tecnologias de vigilância, de comunicações e da informação, aliados a armas de ataque de precisão, sobrepujariam qualquer adversário, produzindo vitórias rápidas, econômicas e eficientes. A guerra foi reduzida a um exercício de seleção de alvos³. Essas ideias extravagantes dificultaram esforços no Afeganistão e no Iraque, quando planos de guerra irrealistas e pouco desenvolvidos foram confrontados com realidades políticas imprevisíveis e subestimadas. Em particular, as forças da coalizão não consideraram, adequadamente, como consolidar os ganhos militares após o colapso do regime talibã no Afeganistão e do regime de Saddam Hussein no Iraque. No Afeganistão, após ajudarem a derrubar o regime talibã, as forças “por procuração” ou aliadas (*proxy*) e seus líderes minaram os esforços de construção do Estado. As milícias da era dos *mujahedin* buscaram seus próprios interesses, disputando poder e recursos dentro das instituições nascentes. No Iraque, políticas que exacerbaram os medos da minoria composta pelas populações sunitas árabe e turcomana fortaleceram a insurgência, conforme milícias islamistas xiitas e forças aliadas iranianas subverteram o governo e as forças de segurança. No Afeganistão e no Iraque, a disputa política por poder, recursos e sobrevivência gerou violência e enfraqueceu instituições essenciais para a sobrevivência do Estado.

Com essas lições em mente, o recém-publicado *Army Operating Concept*, ou “Conceito Operacional do Exército do EUA”, observa que a produção de “resultados sustentáveis na guerra requer forças terrestres para derrotar organizações inimigas, estabelecer a segurança e consolidar ganhos”⁴. As tropas do Exército são preparadas para reforçar e integrar os esforços de parceiros como um componente fundamental da concepção da campanha⁵. Os profissionais militares devem ser particularmente céticos em relação a ideias e conceitos que separem a guerra de sua natureza política e prometam vitórias rápidas, econômicas e eficientes mediante a aplicação de tecnologias militares avançadas.

Segundo, a Guerra é Humana

As forças convencionais e de operações especiais trabalham juntas para entender, influenciar ou induzir a percepções e comportamentos humanos. Os comandantes em todos os escalões do Exército entendem as influências cognitivas, informacionais, sociais, culturais, políticas e físicas que afetam o comportamento humano e a missão.

— *The U.S. Army Operating Concept*⁶

As pessoas combatem hoje pelas mesmas razões fundamentais identificadas pelo historiador grego Tucídides há quase 2.500 anos: medo, honra e interesse⁷. Contudo, a ortodoxia da RAM desumanizou e despolitizou a guerra. No Iraque e no Afeganistão, foi essencial compreender e lidar com os medos, interesses e senso de honra nas comunidades, a fim de reduzir o apoio a organizações insurgentes e terroristas. No Afeganistão, as forças da coalizão tiveram dificuldades em entender os determinantes locais do conflito e da instabilidade. Às vezes, as forças da coalizão, inadvertidamente, capacitaram atores predatórios e criminosos, fomentaram ordens políticas e econômicas exclusivistas e provocaram, com isso, o antagonismo de importantes segmentos da população. Os talibãs, recuperando-se em áreas seguras no Paquistão, retrataram-se como os padrinhos e protetores das partes prejudicadas no Afeganistão. No Iraque, uma compreensão inadequada dos determinantes tribais, étnicos e religiosos do conflito no âmbito local levou, às vezes, a operações militares (como incursões contra redes inimigas suspeitas) que exacerbaram medos ou ofenderam o senso de honra das populações de modo a fortalecer a insurgência. Mais tarde, em ambos os conflitos, forças do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA envolvidas na “escalada de tropas” em regiões que haviam se tornado áreas seguras dos inimigos passaram a entender, com o tempo, os fatores determinantes da violência local, atuando, muitas vezes, como mediadores entre a população e as forças militares e de segurança locais. Por fim, uma governança e forças de segurança mais inclusivas e legítimas ajudaram as tropas dos EUA e do Iraque a induzir as comunidades iraquianas a concessões políticas temporárias, que retiraram o apoio aos grupos armados ilegais que estavam perpetuando a violência e a instabilidade.

As considerações culturais, sociais, econômicas, religiosas e históricas que abrangem os aspectos humanos

da guerra devem servir de base não só ao planejamento em tempo de guerra, como também à nossa preparação para futuros conflitos armados. Organizações terroristas e insurgentes por todo o Oriente Médio, África, América Latina e Ásia empregam a violência e a propaganda para incitar ressentimentos antigos, intensificar identidades nacionalistas ou sectárias e jogar uma comunidade contra a outra. Essas organizações crescem nos ambientes caóticos associados com conflitos comunitários, à medida que buscam controlar territórios e populações. Alguns conflitos armados que se encaixam nesse padrão atualmente incluem os de Mali, Líbia, Nigéria, Iêmen, Somália, República Centro-Africana, Síria, Iraque, Líbano, Afeganistão, Paquistão, Tailândia e Filipinas. Para que as forças militares possam evitar erros, consolidar ganhos e privar os inimigos do apoio popular, é essencial entender as circunstâncias especiais e experiências recentes das populações em meio às quais as guerras são conduzidas.

Compreender os aspectos humanos da guerra prepara comandantes, militares e unidades para operações em ambientes de complexidade e constante perigo. O preparo moral, ético e psicológico para o combate é fundamental para formar militares resilientes e unidades coesas, comprometidos com a ética profissional do Exército. É improvável que conceitos ou planos que negligenciem o aspecto humano da guerra produzam resultados positivos duradouros. Não atentar para as continuidades políticas e humanas da guerra pode fazer com que se confunda atividade militar com progresso.

Terceiro, a Guerra é Incerta

Ainda que avanços tecnológicos continuem a influenciar o caráter do combate, o efeito das tecnologias em terra não é tão significativo quanto em outros domínios, em virtude da geografia, interação com inimigos adaptáveis, presença de não combatentes e outras complexidades ligadas às continuidades da guerra.

—*The U.S. Army Operating Concept*⁸

A principal premissa da RAM era que o conhecimento seria a chave para a vitória na guerra do futuro. Informações de inteligência quase perfeitas possibilitariam operações militares precisas que, por sua vez, produziriam uma vitória rápida. No Afeganistão e no Iraque, o planejamento baseado em projeções lineares não levou em conta as adaptações do inimigo ou a evolução dos conflitos de formas que seriam difíceis de prever

inicialmente. Os profissionais do Exército reconhecem a incerteza da guerra por estarem atentos a seus aspectos políticos e humanos, sabendo, com base na história e na experiência, que ela sempre envolve uma interação contínua com inimigos resolutos e adaptáveis.

Essa contínua interação com inimigos e adversários ajudou a determinar o curso dos acontecimentos nos conflitos prologados no Iraque e no Afeganistão. Os planos da coalizão nem sempre acompanharam o ritmo das mudanças do caráter daqueles conflitos. No Afeganistão, as reduções de tropas previstas tiveram continuidade mesmo quando o Talibã obteve controle de territórios e populações nas regiões sul e leste, entre 2004 e 2009. No Iraque, a estratégia permaneceu centrada em uma rápida transferência de responsabilidade para as Forças de Segurança do Iraque, ainda que uma grande parcela delas houvesse se envolvido em uma guerra civil sectária. Alguns aspectos do esforço militar da coalizão, como a inexistência de reservas operacionais ou a prática de anunciar alterações da missão e do efetivo com anos de antecedência, revelam uma tendência a presumir que nossos planos determinarão o futuro curso dos acontecimentos e que o progresso, na guerra, seja linear e previsível.

O documento *Army Operating Concept* enfatiza o princípio da adaptabilidade e a necessidade de que os comandantes “avaliem a situação continuamente, desenvolvam soluções inovadoras para os problemas e permaneçam ágeis mental e fisicamente para tirar proveito de oportunidades”⁹. Redefine, ainda, o princípio de profundidade para ressaltar a necessidade de “pensar à frente e determinar como conectar os objetivos táticos e operacionais aos objetivos estratégicos”¹⁰.

Quarto, a Guerra é uma Disputa de Vontades

Ainda que a capacidade de moldar ambientes de segurança mediante a ameaça de ação punitiva continue sendo importante, as tropas do Exército conduzem ações positivas essenciais para tranquilizar aliados, influenciar partes neutras e dissuadir adversários.

—*The U.S. Army Operating Concept*¹¹

Clausewitz definiu a estratégia como um ato contínuo da vontade, necessário para dominar as terríveis incertezas da guerra. A estratégia começa com o estabelecimento de um objetivo claramente



(Cb Ken Scar, 7º Dst Mv Com Soc)

Policiais afegãos do Distrito de Naka, incluindo o chefe de polícia, apontam um combatente inimigo avistado a cerca de 500 m para integrantes da 172ª Brigada de Infantaria, 20 Set 13.

definido. Os objetivos estratégicos no Afeganistão e no Iraque foram, por vezes, ambíguos. Tal ambiguidade deveu-se, em parte, à crença de que é possível obter resultados aceitáveis na guerra sem um compromisso com a vitória. Sendo a guerra uma disputa — uma disputa que envolve a vida ou morte e em que cada lado tenta sobrepujar o outro —, estabelecer outros objetivos que não o da vitória pode ser contraproducente e ineficiente. A vitória é psicológica e moral, além de física. Para pôr término à guerra, como observou Clausewitz, é preciso persuadir o inimigo de que ele foi derrotado. Contudo, vencer na guerra não requer uma capitulação incondicional nem uma suspensão de restrições sobre a força aplicada, ao estilo do Gen MacArthur. Raramente, a vitória será algo tão simples quanto acompanhar o avanço de tropas em uma carta. O que ela realmente requer é uma determinação racional de alcançar um resultado sustentável — normalmente, um resultado político — coerente com interesses vitais.

No final de 2001, o regime talibã entrou em colapso, em grande medida porque todos os afegãos estavam convencidos da inevitabilidade de sua derrota. Os talibãs se recuperaram depois de 2004, não apenas por receberem ajuda da Al Qaeda e de organizações de Inteligência estrangeiras em bases de apoio no Paquistão, mas também por terem semeado a dúvida nas mentes dos afegãos, especialmente os habitantes das regiões sul e leste, quanto à capacidade e disposição do governo e das Forças da coalizão para impedir seu retorno. Por vezes, tanto no Afeganistão quanto no Iraque, dúvidas quanto à disposição dos EUA e parceiros a consolidar ganhos e manter compromissos no longo prazo e em suficiente escala para vencer, não só incentivaram os inimigos, como também semearam dúvidas entre elementos amigos e neutros.

Evidentemente, vencer na guerra não é apenas uma tarefa militar. A obtenção de resultados sustentáveis coerentes com interesses vitais é uma tarefa intrinsecamente civil-militar, que requer planejamento e

execução integrados de iniciativas políticas, diplomáticas, militares, econômicas, informacionais, de Inteligência e, cada vez mais, de segurança pública e Estado de Direito. O documento *Army Operating Concept* destaca o papel da Força no fornecimento de capacidades básicas que permitam aos EUA projetar o poder nacional e “ajudar a integrar e sincronizar os esforços de vários parceiros”¹².

Para lidar com o que Clausewitz descreveu como as forças naturais cegas da “violência, do ódio e da inimizade” que desafiam a vontade, o profissionalismo e o caráter moral dos militares e das Unidades, o *Army Operating Concept* enfatiza o desenvolvimento de militares resilientes, comandantes adaptáveis e Unidades coesas, capazes de operar de maneira efetiva e moral em ambientes de incerteza e constante perigo.

As Quatro Falácias da Guerra do Futuro

Pensar claramente sobre futuros conflitos armados requer que se considerem ameaças, inimigos e adversários, missões previstas, novas tecnologias, oportunidades para utilizar as capacidades existentes de novas formas e observações históricas e lições aprendidas.

—*The U.S. Army Operating Concept*¹³

O que os dirigentes militares e civis aprendem com base na experiência recente é importante porque tais lições influenciam o planejamento operacional e o desenvolvimento da força. Como observou Williamson Murray:

É um mito a ideia de que as organizações militares costumam ter um mau desempenho em cada nova guerra por haverem estudado a última em demasiado detalhe; nada poderia estar mais longe da verdade. O fato é que as organizações militares, de modo geral, estudam aquilo que lhes deixam satisfeitas consigo mesmas, não as desagradáveis lições de conflitos passados. O resultado é que, com frequência, as Forças Armadas precisam reaprender em combate — e, em geral, com um custo bastante alto — as lições que estavam evidentes no final do conflito anterior¹⁴.

Os esforços para aprender e aplicar as lições de conflitos armados recentes que sejam coerentes com as continuidades na natureza da guerra serão sempre

contestados de alguma forma. Isso se deve ao fato de quatro falácias, que retratam a guerra do futuro como sendo fundamentalmente diferente até das experiências mais recentes, haverem se tornado amplamente aceitas. Essas falácias baseiam-se em expectativas irrealistas quanto à tecnologia e na crença de que as guerras do futuro serão fundamentalmente diferentes das guerras atuais e passadas. Essas falácias são perigosas por ameaçarem condenar as Forças Armadas dos EUA a repetir erros e a desenvolver Forças conjuntas mal preparadas para futuras ameaças à segurança nacional.

A falácia “vampiro”. A primeira dessas falácias é tal qual um vampiro: parece impossível matá-la. Ressurgindo a cada nova década, aproximadamente, sua última manifestação foi a RAM nos anos 90. Conceitos com títulos chamativos, como “choque e pavor” e “operações decisivas rápidas”, prometiam vitórias rápidas, econômicas e eficientes nas guerras do futuro. As tecnologias da informação e de comunicações forneceriam “conhecimentos dominantes sobre a área de operações”¹⁵. Por serem as primeiras no local, as tropas do Exército “veriam primeiro, decidiriam primeiro, atuariam primeiro e concluiriam de forma decisiva”¹⁶. Os que argumentaram que esses conceitos eram incompatíveis com a natureza da guerra foram repudiados e acusados de estarem presos a raciocínios antiquados e não terem imaginação.

A falácia “vampiro” é bem mais antiga que a ortodoxia da RAM. Manifestações anteriores remontam à teoria do bombardeio estratégico dos anos 20. Um ponto em comum ao longo de toda aquela época foi a crença de que a tecnologia e a potência de fogo bastariam para produzir resultados estratégicos duradouros na guerra. Hoje, o “vampiro” está de volta, prometendo uma vitória rápida obtida a distância, com base em tecnologias ainda melhores de vigilância, informação, comunicações e de ataque de precisão. Embora se baseie em um conjunto de capacidades militares vitais para a defesa nacional, essa falácia é insuficiente para resolver o complexo problema da guerra do futuro. Essa falácia confunde atacar organizações inimigas com estratégia. Embora possam abalar organizações inimigas, os ataques a distância muitas vezes estimulam os inimigos, em vez de dissuadi-los, a menos que haja Forças terrestres convincentes disponíveis para produzir um resultado¹⁷.

É por essas razões que o *Army Operating Concept* enfatiza que o poder militar norte-americano é o poder



(Rafiq Maqbool, Associated Press)

Polícia afegã tenta controlar uma multidão durante comemoração do Nowruz, início da primavera e tradicional ano novo celebrado no Afeganistão, Irã e outros países da Ásia Central, Cabul, Afeganistão 21 Mar 10.

conjunto. Por exemplo, as forças do Exército tornam os fogos conjuntos mais efetivos por compensarem os esforços do inimigo em evitar a detecção (ex.: dispersão, ocultamento, misturar-se com as populações civis e dissimulação). Ao pôr em risco valiosos meios dos inimigos, as Forças do Exército podem obrigá-los a se revelarem, ao se concentrarem para defender tais meios. Em suma, as tropas do Exército, operando como componentes de Forças conjuntas, geram *múltiplos dilemas* para o inimigo.

A falácia “A Hora Mais Escura”. Da mesma forma que a falácia “vampiro”, a falácia “A Hora Mais Escura” [referência ao filme, cujo título original é “Zero Dark Thirty” — N. do T.] eleva uma importante capacidade militar, a incursão, ao nível de estratégia¹⁸. A capacidade de conduzir incursões contra organizações terroristas ou insurgentes em rede é retratada como um substituto, em vez de complemento, às capacidades convencionais das Forças conjuntas. Por serem operações de curta duração, propósito limitado e retirada planejada, as incursões não são, com frequência,

capazes de afetar os determinantes humanos e políticos de um conflito armado ou de gerar suficiente avanço em direção ao atingimento de resultados sustentáveis e coerentes com interesses vitais. À semelhança dos ataques de precisão, as incursões muitas vezes fortalecem, em vez de dissuadir, o inimigo, deixando populações vulneráveis não só as ações deste último, mas também à sua propaganda e desinformação. Pelas razões citadas, o *Army Operating Concept* propõe combinações dinâmicas de Forças-tarefas combinadas e Forças de Operações Especiais, para fornecer *múltiplas opções* ao comandante da Força conjunta, assim como tropas do Exército capazes de derrotar organizações inimigas e consolidar ganhos.

A falácia “Reino Selvagem”. A falácia “Reino Selvagem” requer uma explicação para as gerações mais jovens. Nos anos 60, todo domingo à noite, era comum as famílias norte-americanas com crianças pequenas assistirem ao programa de televisão “Reino Selvagem” [conhecido por “Mutual of Omaha’s Wild Kingdom” nos EUA — N. do T.]. O apresentador,



(Força Aérea dos EUA, 1º Sgt Eric Petosky)

Pessoal fornece informações de comando e controle no 612º Centro de Operações Aéreas e Espaciais, Base Aérea de Hanscom, Massachusetts, 16 Feb 10.

Marlin Perkins, anunciava o tema e fazia comentários ao longo do programa, mas raramente chegava perto de animais perigosos. Normalmente, deixava toda situação de contato próximo com animais selvagens a cargo de seu assistente, Jim Fowler. Nesse tipo de falácia, as Forças Armadas ocidentais assumem o papel de Marlin Perkins, deixando que forças aliadas (ou “por procuração”) atuem como Jim Fowler e conduzam o combate no terreno. Não há dúvida de que as missões de assistência a Forças de segurança, de defesa interna estrangeira e de assessoria de combate aumentarão em importância para a segurança nacional. É difícil imaginar futuras operações que não exijam que as forças do Exército operem com vários parceiros. Contudo, essa dependência central em relação a forças aliadas é, muitas vezes, problemática devido a capacidades insuficientes ou falta de determinação com base em interesses conflitantes.

Como as duas anteriores, esta falácia confunde uma importante capacidade com estratégia de defesa. Embora identifique as operações especiais como uma competência essencial do Exército e a assistência a Forças de segurança como uma capacidade de primeira ordem, o *Army Operating Concept* também reconhece que as Forças do Exército devem não apenas operar com diversos parceiros, mas também estar preparadas para exercer influência e convencê-los de que as ações ou reformas são de seu interesse¹⁹.

A falácia “RSVP”: Por último, a quarta falácia resolve o problema da guerra do futuro com a decisão de não se envolver com o conflito armado em geral ou tipos específicos, como o combate terrestre. O problema fundamental com essa falácia é que ela não considera devidamente os inimigos durante as guerras ou os adversários entre elas. Com frequência, é a guerra que nos escolhe e não o inverso. Além disso, a aplicação de capacidades exclusivamente a distância a problemas complexos em terra durante a guerra deixa o processo decisório nas mãos do inimigo. Caso as Forças Armadas ocidentais não possuam Forças conjuntas de prontidão, capazes de operar com suficiente

escala e duração para vencer, é provável que os adversários se fortaleçam e que a dissuasão fracasse. Como observou George Washington em seu primeiro discurso sobre o Estado da União: “Estar preparado para a guerra é um dos meios mais efetivos de preservar a paz”²⁰.

As tropas do Exército em prontidão desempenham um papel vital na prevenção de conflitos, por comunicarem o comprometimento dos EUA e permanecerem capazes de gerar resultados. São particularmente valiosas para dissuadir os que possam se sentir tentados a conduzir a guerra limitada para cumprir objetivos limitados. Isso se deve ao fato de que o posicionamento avançado de tropas terrestres efetivas faz com que a agressão imponha um custo tão alto que o agressor não esteja disposto a pagar, e o impede de agir como a Rússia na Ucrânia — apresentando à comunidade internacional um fato consumado, mas descrevendo suas reações como sendo parte de uma escalada.

Além disso, à medida que a liberdade de movimento e de ação da Força conjunta nos domínios marítimo, aéreo, espacial e cibernético ficar mais disputada, o valor dissuasório das tropas terrestres se tornará mais importante. As Forças terrestres que operem em áreas como o Mar do Sul da China ou Golfo Pérsico podem ter de controlar territórios não apenas para impedir seu uso pelo inimigo, mas também para projetar poder a partir do domínio terrestre para vários outros domínios, a fim de restringir a liberdade de

ação do inimigo e preservar a liberdade de movimento da Força conjunta no mar, ar, espaço e ciberespaço.

Como Pensar Claramente sobre a Guerra e o Futuro do Combate

Mudanças no panorama geopolítico ocasionadas pela disputa pelo poder e recursos influenciam o caráter do conflito armado. Essas mudanças, e a violência com elas relacionada, ocorrem mais rapidamente que no passado devido a avanços tecnológicos, à proliferação das informações e à respectiva maior velocidade da interação humana.

—*The U.S. Army Operating Concept*²¹

As falácias persistem, em grande medida, por definirem a guerra do modo como talvez se queira que ela seja. Preparar as tropas do Exército para operar como parte de equipes conjuntas, interorganizacionais e multinacionais com o objetivo de prevenir conflitos, moldar ambientes de segurança e, se necessário, vencer na guerra é algo que requer um pensamento claro. Os profissionais do Exército dos EUA talvez devam começar por rejeitar falácias que sejam incompatíveis com as continuidades na natureza da guerra, ao mesmo tempo que consideram mudanças no caráter do combate.

Para entender a continuidade e a mudança, é difícil oferecer algo melhor que a abordagem apresentada no influente trabalho do historiador Sir Michael Howard,

em 1961, sobre como os profissionais militares devem desenvolver o que Clausewitz descreve como suas próprias “teorias” da guerra²². Primeiro, “estudar de maneira ampla”. Observe a forma pela qual a “guerra evoluiu no decorrer de um longo período histórico”. Em seguida, “estudar em profundidade”. Estude campanhas, analisando-as detalhadamente, consultando fontes originais e aplicando várias teorias e enfoques interdisciplinares. Isso é importante, Howard observa, porque, à medida que o “contorno bem definido se desfaz”, podemos “vislumbrar a confusão e o horror da experiência real”. Por fim, “estudar em contexto”. As guerras e o combate devem ser compreendidos no contexto de suas dimensões social, cultural, econômica, humana, moral, política e psicológica, porque “as raízes da vitória e da derrota devem ser buscadas, muitas vezes, longe do campo de batalha”. À medida que considerem a guerra de maneira ampla, em profundidade e em contexto, os profissionais do Exército poderão refletir sobre mudanças e continuidades em quatro áreas: ameaças; missões; tecnologia; e história e lições aprendidas em operações recentes.

Ameaças, Inimigos e Adversários

Inimigos diversos empregarão estratégias tradicionais, não convencionais e híbridas para ameaçar a segurança e os interesses vitais dos EUA.

—*The U.S. Army Operating Concept*²³

Conceito Operacional do Exército dos EUA Princípios Básicos para o Desenvolvimento Tecnológico

O Exército dos EUA trabalha junto a parceiros conjuntos, à indústria, a aliados e a outras importantes partes interessadas para desenvolver as futuras capacidades da Força levando em consideração os seguintes princípios básicos tecnológicos.

- ◆ Enfatizar a integração da tecnologia com os militares e equipes
- ◆ Simplificar sistemas e integrar a instrução de militares em seu projeto
- ◆ Maximizar a confiabilidade e reduzir os custos do ciclo de vida
- ◆ Projetar sistemas redundantes que melhorem a efetividade em condições de incerteza
- ◆ Criar sistemas que se deterioreem lentamente
- ◆ Manter conhecimentos básicos para reduzir a oportunidade de surpresa
- ◆ Reduzir as demandas logísticas
- ◆ Antever as contramedidas do inimigo
- ◆ Garantir a interoperacionalidade
- ◆ Considerar as implicações de escala e organizacionais

Está claro que os comandantes e Unidades do Exército devem estar preparados para combater e vencer contra atores estatais e não estatais. Em função do que alguns chamam de *democratização do poder destrutivo*, atores não estatais, como o Estado Islâmico (EI) do Iraque e da Síria e o Hezbollah possuem capacidades antes associadas apenas às Forças em campanha de Estados-nação. Por exemplo, organizações não estatais contam com recursos financeiros e um acesso a armas sofisticadas sem precedentes. Além disso, Estados-nação como a Rússia e o Irã empregam tropas aliadas, ou “por procuração”, não convencionais, muitas vezes em conjunto com suas próprias Forças de operações especiais ou convencionais. Conforme observou o historiador Conrad Crane, há duas maneiras de combater as Forças Armadas dos EUA: de maneira assimétrica ou tola²⁴. Os futuros inimigos não serão passivos. Farão todos os esforços para evitar os pontos fortes norte-americanos, tentar igualar suas capacidades avançadas e abalar suas vantagens. Estenderão as operações para outros campos de batalha, como os da percepção, subversão política e criminalidade.

O *Army Operating Concept* reconhece a contínua interação com inimigos em guerra e a interação com adversários entre guerras. Essa interação requer que o Exército seja uma organização que aprende. Ao enfrentarem inimigos resolutos, os comandantes do Exército “pensam

à frente, para obter e manter posições de relativa vantagem sobre o inimigo”. Para derrotar inimigos ardilosos e capazes, as tropas do Exército desenvolvem o entendimento situacional por meio de ações em contato próximo com eles e com as populações civis. Em contrapartida a “operações decisivas rápidas”, as tropas do Exército são capazes de manter um ritmo acelerado de operações ao mesmo tempo que obtêm, conservam e exploram a iniciativa e geram “resultados duradouros no período mais curto”²⁵. As Forças do Exército do futuro ampliam o “conceito de armas combinadas de dois ou mais armas ou elementos de uma Força Singular, passando a incluir a aplicação de capacidades conjuntas, interorganizacionais e multinacionais na condução de operações de armas combinadas e conjuntas”²⁶.

Tecnologia

O diferencial do Exército dos EUA em relação a seus inimigos advém, em parte, da integração de tecnologias avançadas com militares capacitados e equipes bem treinadas.

—*The U.S. Army Operating Concept*²⁷

A ciência e a tecnologia continuarão a influenciar o caráter da guerra. Ainda que as vantagens do Exército dos EUA sobre seus potenciais inimigos continuem a depender, em grande medida, de tecnologias avan-

çadas, vencer em um mundo complexo requer combinações efetivas de liderança, militares capacitados, Unidades bem treinadas e tecnologia. Não existe uma “solução milagrosa” tecnológica. O Exército precisa integrar novas capacidades tecnológicas com mudanças complementares na doutrina, organização, instrução, desenvolvimento de liderança, efetivos e outros elementos da efetividade em combate²⁸. O desenvolvimento tecnológico do Exército enfatiza a necessidade de que



(Marinha dos EUA, 3º Sgt Carlos M. Vazquez)

O contratorpedeiro *USS Arleigh Burke* lança mísseis de cruzeiro *Tomahawk* contra alvos do Estado Islâmico, 23 Set 14.

Missões e Contribuições do Exército dos EUA às Operações Conjuntas

A Revisão Quadrienal de Defesa de 2014 identificou 11 missões contínuas das Forças Armadas em que o Exército dos EUA desempenha um papel significativo:

- ◆ Prover a defesa militar do país
- ◆ Derrotar adversários
- ◆ Prover uma presença global estabilizadora
- ◆ Combater o terrorismo
- ◆ Neutralizar armas de destruição em massa
- ◆ Negar os objetivos de um adversário
- ◆ Responder a crises e conduzir operações de contingência limitadas
- ◆ Conduzir o engajamento militar e a cooperação em segurança
- ◆ Conduzir operações de estabilização e contrainsurgência
- ◆ Prover apoio às autoridades civis
- ◆ Conduzir ações de assistência humanitária e de resposta a desastres

todas as formações possuam a combinação adequada de mobilidade, proteção e letalidade. Além disso, o Exército dos EUA coloca os militares no centro desse esforço, buscando “avanços nas ciências humanas para o desenvolvimento cognitivo, social e físico”, enquanto ajusta armas e máquinas aos militares e Unidades, e não o inverso²⁹.

Missões

Portanto, a complexidade dos futuros conflitos armados exigirá Forças Armadas capazes de conduzir missões em âmbito nacional ou em terras estrangeiras, incluindo o apoio de defesa a autoridades civis, a assistência humanitária e socorro em desastres em âmbito internacional, atividades de cooperação em segurança, resposta a crises ou operações de larga escala.

—*The U.S. Army Operating Concept*³⁰

O Exército não é uma Força ultraespecializada. Seus militares e Unidades devem ser preparados para uma ampla gama de atividades. A Revisão Quadrienal de Defesa de 2014 identificou 11 áreas da missão em que o Exército dos EUA desempenha um papel significativo. As tropas do Exército devem ser preparadas para conduzir operações com sucesso no contexto das futuras capacidades e tecnologias do inimigo. As missões muitas vezes se justapõem, impondo demandas diversas e simultâneas à Força

conjunta. Em futuras crises, é provável que as demandas impostas a todos os componentes do Exército aumentem, à medida que ameaças no exterior gerem ameaças simultâneas em âmbito nacional.

Para moldar ambientes de segurança e preparar-se para uma ampla gama de missões, as “Forças convencionais e de operações especiais do Exército contribuem para uma rede terrestre global de relacionamentos, resultando em alertas antecipados, soluções locais e campanhas bem fundamentadas”³¹. As atividades de cooperação em segurança no teatro de operações das Forças regionalmente alinhadas do Exército dos EUA, assim como as capacidades fundamentais que suas tropas propiciam à Força conjunta estabelecem “condições favoráveis para o emprego de forças, caso a diplomacia e a dissuasão falhem”³². Os futuros inimigos buscarão negar acesso à Força Conjunta e, por isso, as futuras tropas do Exército devem estar preparadas para conduzir manobras expedicionárias, o “rápido emprego de Forças de armas combinadas organizadas por tarefa, aptas a efetuar transições rapidamente e a conduzir operações de suficiente escala e ampla duração, para cumprir os objetivos estratégicos”³³. Formações ar-terra altamente móveis das armas combinadas combaterão em áreas mais amplas, operando de maneira dispersa ao mesmo tempo que mantêm apoio mútuo e a capacidade de rápida concentração.

Os Desafios de Combate do Exército

Os Desafios de Combate do Exército fornecem um marco analítico para integrar esforços em todas as funções de combate durante a colaboração com importantes partes interessadas em atividades de aprendizagem, modernização e concepção da Força do futuro.

TRADOC Publication 525-3-1, The U.S. Army Operating Concept: Winning in a Complex World

O engajamento regional e a capacidade do Exército para conduzir manobras expedicionárias e operações de armas combinadas e conjuntas são essenciais para demonstrar a determinação dos EUA, dissuadir adversários e encorajar aliados e parceiros.

História e Lições Aprendidas

Sir Michael Howard advertiu que o objetivo de estudar a história não é nos tornarmos “mais sagazes para a próxima vez”, e sim para que nos tornemos “sábios para sempre”³⁴. De igual modo, observou Clausewitz, o estudo da guerra e do combate “destina-se a educar a mente do futuro comandante ou, mais exatamente, orientá-lo em seu autoestudo, e não acompanhá-lo até o campo de batalha; da mesma forma que um professor sábio orienta e estimula o desenvolvimento intelectual de um jovem, tendo o cuidado de não guiá-lo pela mão pelo resto de sua vida”³⁵. Em suma, a história pode ajudar os comandantes a fazerem as perguntas certas, mas eles precisam considerar o contexto único e as realidades locais de um conflito particular para formular respostas. Entretanto, a história, com efeito, amplia muitas das lições reaprendidas em conflitos recentes e em curso.

Sobre a necessidade de consolidar ganhos ou integrar esforços de diferentes parceiros, por exemplo, o então Secretário de Guerra Elihu Root, fundador do Army War College, comentou, em 1901, a “ampla gama de responsabilidades sendo atribuídas a oficiais, encarregados do governo civil de territórios ocupados; as relações delicadas que surgem constantemente entre as autoridades militar e civil”. Para lidar com a complexidade da guerra no início do século XX, Root ressaltou a “necessidade evidente de que o militar, mais que todos os outros, conheça a história”³⁶.

Nosso Exército busca, com entusiasmo, lições de operações recentes e em curso, mas tem, muitas vezes, dificuldade em aplicá-las. É por essa razão que o *Army*

Operating Concept (Appendix B) estabelece um marco para a aprendizagem que gira em torno das 20 capacidades de primeira ordem que o Exército deve possuir para vencer em um mundo complexo. Lições de conflitos armados recentes, como a necessidade de colocar a política no centro da assistência a Forças de segurança, a crescente importância de verbas para o combate de ameaças, as maiores interseções entre operações militares e de segurança pública ou o caráter fundamental de capacidades de potência de fogo móvel protegida e de armas combinadas nas operações urbanas, hoje podem servir de base a soluções interinas para desafios de combate³⁷.

Como Definir o Exército do Futuro: a Força 2025 e Além

Conforme observaram os historiadores Williamson Murray e MacGregor Knox em seu original livro sobre a inovação militar, as Forças Armadas que conseguiram preparar-se para as demandas da guerra do futuro levaram o ensino profissional militar a sério. Cultivaram em seus comandantes a capacidade de pensar claramente sobre a guerra, considerando continuidades e mudanças.

“As instituições militares que conseguiram inovar entre 1919 e 1940, sem exceção, examinaram eventos militares recentes de maneira minuciosa, abrangente e realista. A análise do passado foi a base das inovações de sucesso. A principal técnica de inovação consistiu em experiências e exercícios abertos, que testaram os sistemas até falharem, em vez de buscarem a validação de esperanças ou teorias. A simples franqueza e o livre fluxo de ideias entre superiores e subordinados — componentes-chave de todas as culturas militares de sucesso — foram de central importância para a capacidade de aprender com a experiência. E o objetivo predominante das experiências e exercícios foi aumentar a efetividade das Unidades e da Força Singular como um todo, e não culpar os comandantes que haviam, supostamente, falhado”³⁸.

O Exército dos EUA está inovando com o programa *Force 2025 Maneuvers* (“Manobras da Força 2025”), “as atividades físicas (experimentação, avaliações, exercícios, modelagem, simulações e jogos de guerra) e intelectuais (estudos, análise, conceito e desenvolvimento de capacidades) que ajudarão os comandantes a integrar futuras capacidades e desenvolver soluções interinas para desafios de combate”³⁹. Uma inovação efetiva exigirá uma colaboração focalizada e contínua entre profissionais do Exército comprometidos em ler,

pensar e aprender sobre o problema dos futuros conflitos armados e determinar que capacidades o Exército dos EUA e a Força Conjunta precisarão desenvolver para vencer em um mundo complexo. ■

O autor agradece a todos os que, generosamente, revisaram e contribuíram com suas sugestões a este artigo — em particular, Nadia Schadlow, Ph.D., da Smith Richardson Foundation, e John Wiseman, do Army Capabilities Integration Center.

O Gen Div H. R. McMaster, do Exército dos EUA, é o Subcomandante do Futures Center, do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), e Diretor do Centro de Integração de Capacidades do Exército dos EUA (ARCIC). Serviu, anteriormente, como Comandante do Maneuver Center of Excellence e Forte Benning e Comandante da Combined Joint Inter-Agency Task Force Shafafiyat em Cabul, no Afeganistão. Possui o Ph.D. em História Militar pela University of North Carolina at Chapel Hill. McMaster serviu como pesquisador do U.S. Army War College na Hoover Institution on War, Revolution, and Peace, e como pesquisador-assessor sênior no International Institute of Strategic Studies, em Londres.

Referências

Epígrafe U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014), p. 8.

1. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1989), p. 30. [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.]

2. TP 525-3-1, p. 10.

3. Frederick W. Kagan, *Finding the Target: The Transformation of American Military Policy* (New York: Encounter Books, 2006), p. 57-73, p. 144-175; veja também H.R. McMaster, “Crack in the Foundation: Defense Transformation and the Underlying Assumption of Dominant Knowledge in Future War”, *Student Issues Paper*, Center for Strategic Leadership, U.S. Army War College, November 2003, Vol. S09-03, p. 12-32.

4. TP 525-3-1, p. 16.

5. *Ibid.*, p. 19.

6. *Ibid.*

7. Thucydides, *The Landmark Thucydides: A Comprehensive Guide to the Peloponnesian War*, ed. Robert B. Strassler (New York: Free Press, 1996), p. 43.

8. TP 525-3-1, p. 9.

9. *Ibid.*, p. 21.

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*, p. 22.

12. *Ibid.*, p. 17.

13. *Ibid.*, 33.

14. Williamson Murray, “Thinking About Innovation”, *Naval College Review* 54(2)(Spring 2001): p. 122-123.

15. William A. Owens, “Introduction”, ed. Stuart E. Johnson e Martin C. Libicki, *Dominant Battlespace Knowledge*, (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1996), p. 4; veja também H.R. McMaster, “Crack in the Foundation”, p. 1; e Janine Davidson, *Lifting the Fog of Peace: How Americans Learned to Fight Modern War* (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2010).

16. TP 525-7-1, *The United States Army Concept Capability Plan for Unit Protection for the Future Modular Force, 2012-2024, Version 1.0* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 28 February 2007), p. 4.

17. Tom C. Schelling, *Arms and Influence* (New Haven, CT: Yale University Press, October 2008), p. 2-7.

18. Mark Boal, *Zero Dark Thirty*, Sony Pictures, 2012. O filme descreve uma incursão que resultou na morte do líder da Al Qaeda, Osama bin Laden, em maio de 2011.

19. TP 525-3-1, p. 19 e p. 46. Competências centrais são aquelas contribuições indispensáveis em termos de capacidades além das que as demais Forças Singulares e organizações de Defesa fornecem e que são fundamentais para a habilidade do Exército em manobrar e proteger áreas terrestres para a nação.

20. George Washington, George Washington to the United States Senate and House of Representatives, 8 January 1790, National Archives Founders Online, <http://founders.archives.gov/documents/Washington/05-04-02-0361> (acesso em 23 jan. 2015).

21. TP 525-3-1, p. 8.
22. Michael Howard, "The Use and Abuse of Military History", in Michael Howard, *The Causes of Wars*, 2nd Edition (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983), p. 188.
23. TP 525-3-1, p. 10.
24. Conrad C. Crane, "The Lure of the Strike", *Parameters* 43(2) (Summer 2013): 5, http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Summer_2013/1_Crane_SpecialCommentary.pdf (acesso em 23 jan. 2015).
25. TP 525-3-1, p. 19.
26. Ibid., p. 18.
27. Ibid., p. 15.
28. Ibid., p. 36-41.
29. Ibid., p. 36.
30. Ibid., p. 16.
31. Ibid., p. 17.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Michael Howard, "The Use and Abuse of Military History", *Parameters* 11(1)(1981): p. 13, <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/1981/1981%20howard.pdf> (acesso em 23 jan. 2015). Reimpressão autorizada pelo Royal United Service Institute (R.U.S.I.), publicado originalmente em R.U.S.I. Journal 107 (Feb. 1962), p. 4-8.
35. Clausewitz, p. 141.
36. Elihu Root, *Five Years of the War Department, Following the War with Spain, 1899-1903*, conforme demonstrado nos relatórios anuais do Secretário de Guerra (Harvard, MA: Harvard University, 1904), p. 160. Digitalizado em julho de 2008; disponível em: https://books.google.com/books?id=TuUpAAAAAYAAJ&dq=Five+Years+of+the+War+Department&source=gbs_navlinks_s (acesso em 23 jan. 2015).
37. David E. Johnson, M. Wade Markel e Brian Shannon, *The 2008 Battle for Sadr City* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2013); Juan C. Zarate, *Treasury's War: The Unleashing of a New Era of Financial Warfare* (New York: PublicAffairs, 2013).
38. Macgregor Knox e Williamson Murray, *The Dynamics of Military Revolution, 1300-2050* (New York: Cambridge University Press, 2001), p. 188.
39. TP 525-3-1, p. 33.

<http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/TP525-3-1.pdf>



Militares holandeses conduzem ataque em um ambiente urbano durante o Exercício *Allied Spirit I*, no Centro de Aprestamento Conjunto Multinacional do Exército dos EUA, Hohenfels, Alemanha, 20 Jan 15.

(Exército dos EUA, Especialista em Informação Visual Markus Rauchenberger)

Como Prever a Guerra do Futuro

Robert A. Johnson

© 2014 Robert A. Johnson

Este artigo foi originalmente publicado na revista Parameters 44(1) (Spring 2014).

Ao longo da história, particularmente durante longos períodos de paz, os contemporâneos de uma determinada época tiveram dificuldades em identificar mudanças no caráter da guerra. Embora possam existir tendências e princípios permanentes de estratégia e relações internacionais, a variabilidade de condições, as mudanças na aplicação da tecnologia, a adaptação e a dinâmica do conflito dificultam tremendamente a previsão e, conseqüentemente, o planejamento. O problema em prever não impediu o surgimento de assertivas ousadas, e algumas visões antiutópicas do futuro foram difundidas por obras

sensacionalistas e, aparentemente, até por trabalhos acadêmicos sérios. Os novos “profetas do apocalipse”, que antevêm uma anarquia hobbesiana, incluem figuras ilustres como Robert Kaplan, Francis Fukuyama, Samuel B. Huntington e, ainda que em menor grau, David Kilcullen¹. Martin van Creveld e Philip Bobbitt sugerem que o Estado está em declínio “terminal” nos assuntos internacionais, abrindo caminho para o caos e a guerra². Outros alegaram que a guerra seria conduzida “em meio ao povo”, com resultados terríveis em termos de baixas civis, e, em 2009, a doutrina militar oficial do Reino Unido sobre o futuro caráter dos conflitos mencionou, em termos exclusivamente negativos, um campo de batalha “híbrido”, que seria, inevitavelmente “contestado, congestionado, confuso, conectado

e restrito”³. Obras sobre tendências estratégicas globais preveem um futuro violento em meio a recursos naturais cada vez mais escassos, pressões climáticas e o crescimento demográfico mundial. Não obstante, essas projeções são diametralmente opostas às conclusões de Steven Pinker, Andrew Mack e Håvard Hegre: especificamente, que as guerras, de menor e maior escala, estão em declínio⁴. Na Universidade de Uppsala, na Suécia, estudos estatísticos, que incorporam todos os determinantes tradicionais dos conflitos desde 1945, preveem uma redução do número de guerras e do total de baixas nos próximos cinquenta anos.

No passado, tentativas de prever o futuro da guerra foram igualmente contraditórias. Sempre houve a tentação de apegar-se a valores e estruturas da Força já arraigados e de minimizar a importância das verdades desagradáveis. A seleção de premissas preferidas, no lugar de absolutas verdades, era um problema comum. Não obstante, algumas projeções, descartadas como absurdas por seus contemporâneos, mostraram-se corretas com o tempo. No passado, as tentativas de prever a guerra do futuro se caracterizaram pela seleção, exagero, absurdo, medos e preferências da época, entendimentos equivocados e previsões de longo prazo inadequadas — e todos esses aspectos continuam a predominar no presente⁵.

Há muitas razões pelas quais é tão difícil fazer previsões, ainda que existam “tendências” positivistas aparentemente óbvias para nos guiar. É tentador fazer projeções no presente com base nos tipos de guerra que parecem predominar na atualidade, pressupondo que, no futuro próximo, todos os conflitos se enquadrarão nos mesmo padrões. Os analistas militares querem identificar as características da guerra do futuro com precisão, especialmente porque dispendiosos programas de desenvolvimento tecnológico dependem de seus pareceres, o treinamento de especialistas é de longo prazo e os governos exigem o sucesso com a maior eficiência. A dificuldade é que o sucesso depende do contexto. Identificar, com clareza, em que consiste o objetivo deve ser essencial, mas a dinâmica da guerra altera, com frequência, as condições nas quais se ingressou no conflito. Portanto, os objetivos evoluem de forma tão rápida e abrangente quanto o próprio conflito. As tendências do passado recente oferecem fortes indícios sobre a guerra no futuro próximo, mas, ainda assim, requerem cautela. Os Estados

em via de fracassar, o terrorismo internacional movido por ideologias radicais e o decrescente poder dos Estados ocidentais para influenciar os acontecimentos ou as populações podem caracterizar o futuro imediato. Contudo, o verdadeiro valor da história não é evocar analogias diretas. Tampouco a resposta está em tentar extrair seleções de fatos para atender a interesses específicos, como ocorre com frequência. O valor da história está, na verdade, em estimular a reflexão crítica, com o fim de suscitar perguntas e contestar as premissas positivistas que bloqueiam nosso campo de visão. Estamos sujeitos à corrente da história e, embora não possamos fugir, totalmente, ao nosso presente, podemos tentar nos libertar de pressuposições infundadas sobre o futuro por meio do pensamento crítico.

A Guerra e a Aceleração das Mudanças

Análises recentes sobre o ambiente operacional futuro colocaram ênfase em tendências visíveis no presente. O relativo declínio econômico do Ocidente em comparação com o crescimento das manufaturas chinesas, um fenômeno não necessariamente inevitável no futuro, deu início à premissa de que o mundo se tornará mais multipolar. Dada a brevidade do momento unipolar norte-americano após a Guerra Fria, a multipolaridade não é algo surpreendente, mas é ilógico associá-la com o relativo declínio econômico do Ocidente: não é algo automático. Com efeito, o crescente potencial militar da China e a ambiguidade quanto aos seus planos de longo prazo são citados com tanta frequência e suspeita que a noção de um confronto já passou a ser uma condição aceita e inevitável, mas que pode não ocorrer nunca, nem mesmo no Pacífico⁶. A China fornece tropas de manutenção da paz às Nações Unidas e se concentra, primordialmente, em sua segurança interna. O temor em relação a seu potencial de guerra cibernética não leva em consideração, muitas vezes, o desejo do governo chinês de monitorar revoltas internas. A República Popular da China é especialmente sensível quanto à integridade de suas fronteiras, o que não é uma postura ilógica, considerando as ameaças nesse sentido em 1950, 1960, 1962 e 1979. O que é mais importante: a ambição da China é moderada por sua interdependência com o Ocidente e com a economia mundial. Ela depende dos mercados, assim como da

tranquilidade de sua população interna. Uma segunda assertiva é que os arcabouços jurídicos para as operações ocidentais se tornarão menos flexíveis, e os militares expressam o medo de ficarem tão restritos a ponto de não terem como manobrar no futuro⁷. Os assessores jurídicos são vitais nas operações de baixa intensidade em meio ao povo e de contraterrorismo, mas teriam menor impacto em campanhas de alta intensidade. Na verdade, cabe observar que a assessoria jurídica nos países ocidentais tem costumado facilitar, e não obstruir, as operações. O verdadeiro obstáculo é uma aversão a riscos e o medo da “juridificação” das operações no âmbito estratégico e de formulação de políticas. São expressas preocupações, por exemplo, quanto às Operações Psicológicas, à Vigilância e à Seleção de Alvos, ainda que esses componentes sejam intrínsecos ao contraterrorismo.

Uma terceira assertiva consiste na previsão de que os futuros ambientes operacionais serão urbanos, onde um rápido crescimento demográfico

exercerá enorme pressão sobre a infraestrutura e os recursos. Um outro agravante é que a mudança climática é vista como o catalisador de uma incidência maior de desastres naturais, afetando, particularmente, as cidades costeiras, e as Forças ocidentais talvez tenham de atuar em regiões devastadas. Prevê-se que as crises de escassez de recursos — presumidamente, um fator desencadeador da guerra — atingirão um estágio agudo quando a demanda energética começar a exceder a oferta ou as reservas disponíveis. Acredita-se, ainda, que os primeiros locais a serem afetados serão cidades com grandes populações desfavorecidas. Com efeito, é provável que haja ajustes consideráveis, mas, na verdade, eles serão determinados pelo mercado: à medida que os custos se tornarem excessivos, os consumidores e os Estados serão obrigados a adotar alternativas, e a guerra pode nem sempre ser o resultado. O mapeamento de “gargalos” de demanda e oferta e do relativo poder de cidades, Estados e atores não estatais pode



Primeiro-sargento do Exército dos EUA observa uma área com binóculo durante patrulhamento com militares norte-americanos, tchecos e afegãos em uma aldeia na Província de Parwan, Afeganistão, 27 Jan 15.

Exército dos EUA, 1° Sgt David Wheeler

revelar alguma correlação com futuros conflitos. Entretanto, essas correlações não podem ser consideradas determinísticas.

As melhores avaliações sobre uma possível guerra no futuro próximo se baseiam no presente. Preveem grandes movimentos insurgentes, atuando em zonas rurais e urbanas, profundamente envolvidos na política local, e gozando da compreensão, se não do apoio, de suas populações. As operações no Iraque, no Afeganistão e na Somália foram caracterizadas como intervenções militares ocidentais de larga escala que hostilizaram os habitantes locais, ameaçaram os interesses constituídos e apresentaram fins, métodos e meios mal definidos ou mal alinhados. Ainda que a intenção não fosse uma intervenção deliberada, é possível que, no curto prazo, tentativas de levar a assistência humanitária a uma população em meio a uma guerra civil ou o colapso de uma missão de manutenção da paz gerem complicações e obrigações semelhantes.

Considerando o fato de que a capacidade convencional norte-americana é sobrepujante — e um confronto nuclear impensável —, muitos acreditam que todos os futuros adversários do Ocidente conduzirão a guerra irregular ou não convencional. Alguns afirmam que a guerra “por procuração” (*proxy war*) será mais comum⁸. Alguns “representantes” nessas guerras “por procuração” talvez não sejam Forças militares convencionais, podendo englobar desde firmas militares privadas até empresas e instituições financeiras transnacionais.

Os atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001, nos Estados Unidos da América (EUA), levam a crer que futuros ataques serão direcionados contra pontos fracos específicos do mundo ocidental. Seus alvos, como populações civis, embaixadas e infraestrutura, são, invariavelmente, não militares. Contudo, essas vulnerabilidades são, na verdade, exatamente o que as Forças Armadas ocidentais precisam remediar, especialmente porque os organismos civis não têm a capacidade de



Subtenente do Exército dos EUA provê segurança ao longo de um canal, durante patrulhamento em uma aldeia da Província de Parwan, Afeganistão, 27 Jan 15.

Exército dos EUA, 1° Sgt David Wheeler

proteger tais alvos. Ao enfrentar essas fraquezas, talvez seja necessário reavaliar, de forma radical, o papel e a função dos exércitos, bem como reconhecer que o ambiente operacional futuro estará, provavelmente, tanto no âmbito nacional quanto no exterior⁹.

A ansiedade em relação a vulnerabilidades ocidentais gerou bastante especulação sobre a guerra eletrônica, cenários de contraterrorismo, batalhas inter-robóticas e o futuro do poder aéreo baseado em sistemas não tripulados para conduzir ataques a distância. O problema é que esses aspectos talvez não caracterizem a guerra do futuro, ainda que sejam previsíveis de uma maneira tranquilizadora para seus defensores e críticos. Os analistas militares ocidentais buscam, avidamente, identificar padrões com os quais já tenham familiaridade, a ponto de selecionarem e exagerarem as ameaças e ignorarem futuras oportunidades. Isso se deve, em grande parte, a fatores culturais. As noções de Clausewitz com respeito à determinação, à política de decisão e aos resultados rápidos são extremamente atraentes, ainda que a guerra seja, em essência, marcada pela indecisão, prolongada, dinâmica e imprevisível.

Observa-se que uma atual caracterização da guerra sugere uma crescente “digitalização”, com ênfase em indicadores de seleção de alvos, fogos, vigilância e efeitos. A constante evolução desse fenômeno foi ofuscada por debates recentes sobre técnicas de contrainsurgência. Não obstante, essas questões estão intimamente ligadas, porque, no nível tático, os insurgentes buscam sobrecarregar esses sistemas superiores com vários postos de tiro ou formas de ataque, incluindo homens-bomba. Frações das Forças Especiais continuam tendo de conduzir vigilância aproximada para permitir que armas computadorizadas sejam acionadas, precisando, muitas vezes, ocultar-se em meio às populações ou recrutar auxiliares locais, utilizando militares capazes de um alto grau de empatia e compreensão das necessidades dos atores não estatais e de seus interesses¹⁰. Apesar de tentativas de eliminar a fricção com novas tecnologias de combate ao terrorismo e à insurgência, os efetivos humanos e seus sistemas de tecnologia avançada permanecem vulneráveis à exaustão, a falhas técnicas e a decisões equivocadas, tomadas por comandantes cansados, estressados e sob constante observação. A “névoa” das informações pode ser um óbice de menor importância na guerra convencional, mas os insurgentes tentam subverter

os sistemas de informações ocidentais, confundir, obscurecer e permanecer ocultos. O ritmo acelerado da guerra convencional condiz com os sistemas tecnológicos das Forças ocidentais, o que não é o caso de períodos de conflito prolongado em meio às populações, porque a fricção se reafirma com mais força.

Uma premissa repetida com frequência é que as operações no futuro serão expedicionárias, já que não há uma ameaça existencial aos EUA ou aos Estados do continente europeu. Os que pretendem evitar o caráter prolongado da guerra terrestre, como no Afeganistão, falam da necessidade de operações aéreas e navais ou, no máximo, de uma estrutura de Força leve. Defensores dessa postura raramente reconhecem as limitações do poder aéreo, expostas em operações recentes como as do Kosovo. Os defensores do poder naval, ávidos por enfatizar a forma pela qual os governos podem manter sua liberdade de ação sem envolver-se em campanhas terrestres, dão menor atenção às vulnerabilidades do poder marítimo em litorais congestionados ou ao fato de que, no passado, a decisão na guerra ocorreu tanto em terra quanto no mar. Os que idealizaram a participação de tropas leves na manutenção da paz parecem não ter considerado as consequências caso essas missões falhem, levando a graves confrontos e ao risco de uma derrota catastrófica.

A lógica de uma presença leve, no combate expedicionário ocidental entre 2001 e 2003, foi manter a agilidade, minimizar a carga da logística e evitar gerar o antagonismo dos habitantes locais com uma presença militar ostensiva e de larga escala. Os EUA buscaram evitar, especificamente, qualquer ideia de ocupação no Afeganistão, para impedir uma repetição dos erros soviéticos em 1979. Em 2001, havia considerável fé na capacidade do poder aéreo para produzir soluções sem um emprego significativo de tropas terrestres¹¹. Com efeito, a lógica de tropas terrestres menores significa maior vulnerabilidade e uma quantidade menor de informações de Inteligência, que só podem ser compensadas com uma dependência maior do poder aéreo. Contudo, apesar do surgimento do ataque de precisão e do aperfeiçoamento de sistemas de busca de alvos, essa dependência gerou um número maior de baixas civis. Essa abordagem se mostrou contraproducente nas operações tipo polícia em que as tropas militares ocidentais se viram envolvidas posteriormente. O poder aéreo, por si só, não seria capaz de prover a segurança



Primeiro-sargento do Exército dos EUA provê segurança durante patrulhamento com militares tchecos e afegãos em uma aldeia da Província de Parwan, Afeganistão, 27 Jan 15.

Exército dos EUA, 1º Sgt David Wheeler

necessária para o estabelecimento de um novo governo. Desde as operações contra a Líbia (2011), renovou-se o entusiasmo por operações aéreas que evitem o emprego de tropas terrestres, tendo-se defendido, em 2013, um número limitado de ataques de mísseis contra o regime sírio. As potências ocidentais levaram certo tempo para entender que tanto seus métodos de combate e estabilização quanto seus planejamentos de campanha e suas doutrinas não podem ser tratados como imutavelmente superiores, tendo sido obrigadas a modificá-los constantemente, com o desenrolar das operações.

A contribuição proporcionada pelas novas tecnologias (dos veículos aéreos não tripulados à robótica) e novos métodos (como a negação ou interrupção de serviço cibernético) não faz mais para garantir a vitória que a fé no poder aéreo e naval no início do século XX. A novidade de uma tecnologia nunca assegurou, por si só, o êxito: é a integração da inovação em métodos e meios efetivos que confere uma vantagem estratégica ou tática. Foi esse o caso, em particular, dos veículos

aéreos não tripulados providos de mísseis. Há um intenso debate sobre o caráter legal e ético das eliminações seletivas dentro de Estados que não estejam em guerra com o Ocidente, como o Iêmen e o Paquistão; da remoção temporária de combatentes insurgentes da área de operações por meio de encarceramentos extrajudiciais; e das transferências extrajudiciais de combatentes suspeitos¹². O fato é que os inimigos do Ocidente subvertem o Direito dos Conflitos Armados do mundo ocidental. Atacam enquanto ocultos pela população civil local; não se atêm à verdade em suas operações de informações; e declaram que sua intenção é causar baixas em massa entre os que não aderirem às suas ideias.

A preocupação ocidental em proteger populações, profundamente internalizada com o surgimento dos bombardeios aéreos em massa nas Grandes Guerras, não é uma prioridade para muitos beligerantes não ocidentais. Por mais perturbador e repugnante que isso possa ser para o Ocidente, o fato é que a intimidação,

o medo de represálias e o poder militar sobrepujante persuadiram, muitas vezes, a população a obedecer, ao contrário da seleção de alvos ética, tão valorizada pelos ocidentais¹³. Não obstante, inconsistências também podem ser exploradas. Os ataques de VANT, sem que haja um arcabouço claro de regras de engajamento, enfraquecem os limites entre guerra e paz ainda mais e fazem com que seja mais fácil para grupos não estatais afirmar que eles também possuem o direito de contra-atacar em um âmbito internacional.

Ambientes urbanos e periféricos, onde o controle governamental não seja garantido, apresentam, claramente, os maiores problemas para as forças de segurança, sendo preciso, às vezes, que as Forças Armadas assumam, temporariamente, o papel de autoridade governante com poderes legais. Os exércitos ocidentais consideram a ideia de segurança interna menos atraente que a condução da guerra além das fronteiras nacionais. A segurança interna é vista como uma forma de policiamento, e não como uma atividade militar. Embora fosse o papel tradicional dos exércitos antes do século XIX, o triste histórico de segurança interna e coação da população pode parecer algo abominável para os profissionais militares. Contudo, é preciso colocar mais ênfase no objetivo de trazer os adversários para a mesa de negociação como um parâmetro do sucesso, vendo a negociação como regra, em vez do conceito excepcional de vitória militar em uma guerra total mediante a destruição dos meios de resistência¹⁴. Tratar a guerra como uma extensão da política significa que a vitória é a correlação entre fins, métodos e meios, sendo um processo contínuo, e não um estado final.

A incapacidade de prever, com segurança, o que está por vir talvez ajude a explicar o atual desejo de buscar o novo, ao mesmo tempo que se mantém o conhecido no planejamento para a guerra do futuro. Não obstante, no ambiente operacional futuro, conceitos antigos e novos de guerra conviverão. Alguns adversários utilizarão novos sistemas de armas e operações de informações, ao passo que outros atacam elementos da infraestrutura e tentarão mobilizar populações com o uso de ressentimentos ideológicos; outros, ainda, cavarão trincheiras e conduzirão o combate aproximado. Não há um modelo para a previsão, porque cada conflito terá seu próprio contexto.

A identificação de padrões é algo comum no discurso sobre a guerra do futuro, e as ansiedades do presente

são, geralmente, projetadas de modo exagerado¹⁵.

Avaliações menos sensacionalistas não têm tanto apelo, atraem menos atenção e, caso não se tornem realidade, são utilizadas como exemplos de acomodação. É difícil identificar as tendências históricas em um prazo mais longo: não há como saber, ao certo, se a tendência identificada é a correta. Além disso, é impossível ignorar os tipos de guerra do presente. Ao que parece, o mundo passa, atualmente, por um período de conflito não convencional. As projeções são feitas com base nesse padrão já estabelecido, o que explica por que aqueles que buscam demonstrar, com dados estatísticos, que haverá uma redução na frequência de guerras no futuro se sentem tão confiantes quanto os pessimistas.

As contradições inerentes a essas análises indicam que, na verdade, não há garantia alguma de que padrões e trajetórias sejam confiáveis. Não é algo inevitável que a guerra de baixa intensidade e não convencional da atualidade persista, mesmo em um futuro próximo. É possível que ocorram casos de guerras interestatais intensas e extremamente destrutivas, possivelmente incluindo um confronto limitado entre armas nucleares táticas.

Além disso, como ressalta David Kilcullen em sua recente obra *Out of the Mountains: the Coming Age of the Urban Guerrilla* (“Fora das Montanhas: a Futura era da Guerrilha Urbana”, em tradução livre), a questão não é que as tendências de mudança sejam desconhecidas e imprevisíveis, e sim o ritmo dessas mudanças¹⁶. Kilcullen afirma que as instituições, Estados, governos e forças militares existentes serão sobrepujados pela escala de distúrbios nas novas “megacidades” e pelo ritmo da nova conectividade. Ele assevera, em particular, que as cidades, e não os Estados, serão os futuros ambientes operacionais e que os conflitos se concentrarão, provavelmente, na periferia de conurbações em expansão nas áreas costeiras de nações em desenvolvimento, onde atores não estatais armados, como cartéis de drogas, gangues e senhores de guerra, disputam recursos e influência. Os Estados em via de fracassar seriam a característica predominante no futuro, e Kilcullen desenvolve a ideia, chegando a sugerir que os Estados terão dificuldades em governar as megacidades. Além disso, Kilcullen ilustra como a conectividade moderna, como a internet, a telefonia móvel, a tecnologia de satélites, o site *Google Earth* e as redes sociais apresentam tanto desafios quanto oportunidades nesse novo ambiente operacional. Essas ferramentas podem ser empregadas

para mobilizar manifestantes, como na Primavera Árabe; manter uma economia informal em Mogadício; treinar militares e fabricantes de armas; e ser utilizadas por crianças em idade escolar para identificar a localização de caçadores a serviço do regime na Líbia. Essa conectividade entra em jogo nos âmbitos local e mundial e sobrecarregará as forças militares convencionais e as instituições governamentais.

Ao propor uma teoria sobre o que haverá de novo no ambiente operacional, pode-se perder de vista as continuidades. Ainda que as cidades venham a ser o berço dos distúrbios populares, as áreas urbanas dependem do interior. A questão é que é possível passar ao largo das cidades e contê-las, além de elas serem um espaço de combate. São interdependentes com outras cidades, portos, infraestrutura de transporte e seus entornos. Isso significa que o sistema urbano, conforme descrito por Kilcullen, consiste não apenas nas áreas edificadas, mas também nas redes de apoio que lhes servem. Além disso, é preciso reconhecer a importância das ideologias e dos aspectos jurídicos do ambiente operacional, já que as forças de segurança enfrentarão prováveis restrições caso necessitem confrontar um *swarming* terrorista, como ocorreu em Mumbai; uma contaminação em massa; ou operações de baixa intensidade contra uma população pobre e ressentida, que adote medidas violentas em reação às suas privações.

Kilcullen reitera ansiedades históricas em relação a recursos, ameaças e reputações, as quais, provavelmente, não desaparecerão como causas da guerra. É provável que os fins da guerra continuem sendo previsíveis, ao passo que os métodos e meios se transformarão de modo significativo. Contudo, ao lado dessas mudanças, as modalidades tradicionais de guerra persistirão. O emprego da força como instrumento da política, que parece inevitável, ainda pode ser classificado em diferentes níveis: a guerra limitada; a ameaça de uma *guerre a l'outrance*, isto é, guerra total (em termos das armas de destruição em massa); e tentativas de neutralizar um inimigo com a derrota de sua estratégia. Não obstante, o surgimento de novos meios ao longo do século pode gerar novas possibilidades ou novos métodos para cumprir os fins estratégicos.

Em vez de uma única crise mundial no futuro, choques entre os recursos disponíveis e as pressões populacionais devem variar por região¹⁷. Algumas crises, por sua própria escala, podem acelerar rapidamente. A oferta limitada, o esgotamento ou os maiores custos

da extração de recursos, como energia, água e alimentos, também devem variar e prejudicar mais os países em desenvolvimento que os países desenvolvidos. O Relatório *Global Environment Outlook* ("Perspectivas do Meio Ambiente Global"), de 1999, previu que haveria conflitos decorrentes da disputa pela água no Norte da África e no Oriente Médio entre 2000 e 2025, embora questões ideológicas e de governança ainda predominassem naquelas regiões no meio do período previsto¹⁸. Além disso, o impacto das pressões financeiras não tem sido uniforme: a falta de crédito em países menos desenvolvidos os deixa vulneráveis a distúrbios populares. Segundo as projeções, a desigualdade e o desemprego entre os jovens aumentarão nos próximos trinta anos, podendo haver um crescimento correspondente de grupos insatisfeitos, dispostos a tomar medidas violentas.

Não obstante, há o risco de exagero: os ataques terroristas contra a infraestrutura são de curta duração e incapazes de destruir sistemas inteiros. A verdadeira vulnerabilidade do Ocidente seria exposta pelo colapso econômico da China em decorrência de algum movimento social de massa e por uma estagnação mundial no comércio e no mercado financeiro. Não obstante, a revolução digital promete aumentar o PIB mundial com um alcance e rapidez muito maiores que a revolução industrial. É provável que a aceleração das mudanças tecnológicas produza benefícios significativos, assim como resultados prejudiciais. Se, em 2000, o sequenciamento do genoma humano levou vários anos, a um custo de US\$ 50 milhões, hoje ele pode ser realizado em um dia, por menos de mil dólares¹⁹. Essa pesquisa médica avançada confere aos EUA uma significativa vantagem estratégica no âmbito das relações internacionais. O mesmo se aplica à revolução da informação em curso. Mais informações são geradas a cada dois dias que nos últimos 2 mil anos²⁰. A implicação é que as queixas serão ampliadas com mais rapidez e para um público maior que antes, mas é possível, também, que as soluções sejam obtidas mais prontamente. Essa possibilidade leva a crer que haverá maior volatilidade nos domínios informacional, físico, infraestrutural e conceitual.

Tendências para a Guerra do Futuro

O caráter da guerra no futuro mudará com tanta frequência quanto no passado, mas haverá várias continuidades marcantes, incluindo o terrorismo e manifestações em massa violentas. É quase certo que



Cabo do Exército dos EUA provê segurança de retaguarda durante exercício de tiro real, em Postonja, Eslovênia, 28 Abr 14.

(Exército dos EUA, 2º Sgt Pablo N. Piedra)

haja um aumento significativo do combate irregular nas cidades e uma guerra sistêmica. Há dez tendências para a guerra do futuro: a guerra irregular em áreas urbanas, com a exploração da vulnerabilidade infraestrutural; a porosidade; a dispersão; a profundidade; a furtividade (*stealth*); a miniaturização do poder de combate; a privatização da violência; a descentralização; as operações sistêmicas nodais; e a precisão.

Nas grandes cidades, é bem mais provável que ocorra o terrorismo de baixa intensidade. Conflitos prolongados exigem consideráveis efetivos militares e policiais e o emprego de Unidades de vigilância, assim como a gestão de operações de mídia. Na guerra do futuro, as milícias urbanas talvez consigam acessar mais armas letais, incluindo mísseis superfície-ar, armas antiblindagem e armas químicas ou biológicas contaminantes. Em uma guerra urbana, as Forças militares se veriam diante do colapso da autoridade civil; da presença de vários órgãos, com seus interesses específicos, atuando nos mesmos espaços; e de uma população civil vulnerável, à espera de assistência.

A guerra sistêmica é igualmente não convencional, envolvendo ataques contra sistemas financeiros; o esvaziamento proposital das economias locais, com o intuito de criar regiões e populações dependentes; a participação difusa e em massa de atividades contra o governo e o Estado; operações de informações; crimes cibernéticos; bloqueios cibernéticos; guerra eletrônica; ataques biológicos seletivos contra segmentos da sociedade; interrupções na geração e abastecimento de energia; ou contaminação de alimentos e da água. Cada tipo de ataque é caracterizado por uma ênfase no caráter sistêmico das consequências, que se destinam a abalar, prejudicar, desacreditar ou destruir os sistemas dos quais um Estado ou população depende.

O processo de difusão afeta o campo de batalha desde o início da era industrial, já que mais armas letais, com maior precisão e alcance, têm aumentado sua profundidade. Enquanto a Batalha de Gettysburg, em 1863, ocorreu dentro de um raio de poucas milhas, a Segunda Guerra Mundial abarcou vários teatros de operações no mundo inteiro, exigindo a mobilização

de economias nacionais e suas populações. Desde 1945, guerras não convencionais, assim como guerras convencionais e ostensivas, têm afetado o mundo inteiro. O caráter interconectado da economia mundial e dos sistemas de comunicações significa que até o menor ato terrorista é transmitido para toda a população mundial.

Algo intimamente ligado à ideia de dispersão é o ocultamento ou furtividade, com pequenas organizações atuando de maneira invisível ou buscando permanecer escondidas em meio à população ou em áreas afastadas. Curiosamente, apesar de declarações de que as organizações clandestinas, em particular, representam ameaças ao Ocidente, está cada vez mais difícil ocultar as assinaturas digitais. As Forças estatais modernas estão ainda mais expostas e vulneráveis e, assim, no futuro, a camuflagem em conflitos em meio à população terá de ser perfeita.

Desde a revolução industrial, a engenharia de precisão tem facilitado a criação de sistemas de armas menores e mais efetivos, ao passo que avanços na física e na química têm aumentado seu poder de explosão. Ao mesmo tempo, tem sido possível fabricar plataformas que, apesar de menores, produzem igual ou maior poder de combate. As metralhadoras, inicialmente grandes e de difícil manejo, passaram a ser portáteis. Após as primeiras bombas atômicas, foram projetadas novas gerações de armas nucleares, até ser possível fabricar um dispositivo tão pequeno quanto um projétil de artilharia nuclear. É possível imaginar a criação, no futuro próximo, de sistemas de armas de considerável magnitude, que possam ser portados por indivíduos. Deduz-se, dessa tendência, que toda cidade, porto e Província representam uma potencial zona de combate.

É provável que a guerra seja cada vez mais individualizada no futuro próximo, conforme grupos cada vez menores reivindiquem o direito de conduzi-la, providos de considerável poder de combate. Uma tendência que deve continuar é o emprego de uma quantidade cada vez maior de firmas militares e empresas privadas de segurança na execução de tarefas de segurança interna e no exterior. Esse fenômeno facilita a condução da guerra “por procuração”, por grupos e indivíduos adestrados e equipados tanto pelos Estados quanto por atores não estatais, mas com a possibilidade de negar qualquer ligação. Os combatentes irregulares assameses, os carteis de drogas mexicanos, os piratas somalis e os combatentes do Delta nigeriano conduziram, com

suas próprias condições, campanhas prolongadas contra governos, interesses internacionais e grandes empresas.

A difusão do poder e das comunicações no mundo ocidental desde o final do século XIX, que hoje abarcam o mundo inteiro, reflete-se nas novas modalidades de condução da guerra. O desenvolvimento da tecnologia e das comunicações, que também era, no passado, um privilégio da elite e do Estado, passou para as mãos da população, tornando-se um importante meio facilitador para os movimentos irregulares. Essa descentralização também capacitou as Forças estatais: a comunicação por rádios portáteis e por aparelhos móveis permite que pequenos grupos e até indivíduos obtenham melhor consciência situacional, localizem alvos e manobrem. Uma maior especialização significa maior conectividade; a interoperabilidade e a descentralização são essenciais para a distribuição eficiente de efeitos.

Os avanços tecnológicos continuam a aumentar a precisão e o poder sobrepujante, que possibilitam a condução de ataques a distância com efeitos significativos. Entretanto, a maior precisão dos meios de guerra, no futuro, exigirá mais combatentes-técnicos, capazes de utilizar esses dispositivos tanto na defensiva quanto na ofensiva, como as novas gerações de tecnologia antimíssil e veículos semiautônomos. Serão necessárias plataformas multifuncionais, capazes de operar em terra, mar e ar, assim como eletronicamente. É provável, ainda que haja um número menor de tropas especiais altamente treinadas, bem equipadas e versáteis, cuja vulnerabilidade será compensada por uma gama de opções de apoio (em transporte, Inteligência, fogos, conhecimentos especializados e logística). Contudo, em todas essas operações estatais, haverá uma ênfase em maior precisão, assim como no ocultamento, dispersão e adaptação às ameaças de ataques clandestinos por Forças não estatais ou “por procuração”. Serão necessários novos sistemas para operar com precisão de modo subterrâneo, em áreas urbanas, em arranha-céus, debaixo da água e no espaço. No futuro, as Forças militares necessitarão de uma precisão até maior e, o que é mais importante, de *maior velocidade na aquisição de alvos* que a disponível atualmente, para serem capazes de destruir Forças terroristas localizadas ou operacionais em meio a populações.

A possibilidade de provocar o enfraquecimento nodal ou sistêmico da capacidade para resistir,

comandar ou comunicar do inimigo será uma característica da guerra do futuro, envolvendo a paralisação das comunicações e maior ênfase na guerra informacional-psicológica, cibernética e, um dia, até neurológica. Consistirá em uma forma de envolvimento eletrônico furtivo e negável. Essas modalidades farão parte de uma gama mais ampla de operações contra as principais ameaças por inimigos situados em meio às populações internas.

Implicações para as Forças Armadas Contemporâneas

É difícil chegar a deduções e, em um breve artigo, elas serão necessariamente seletivas. Não obstante, assertivas breves e incisivas podem estimular o pensamento crítico, e é por meio de um diálogo bem informado que poderemos contestar premissas, aperfeiçoar nossas conclusões e permanecer alertas a concepções equivocadas. Com esse intuito, são apresentadas as seguintes considerações finais.

As futuras Forças Adversas utilizarão a furtividade, operando de modo sistêmico, por meio de redes de comunicações e pela exploração das vulnerabilidades da sociedade. Utilizarão a guerra de informação para espalhar o medo e o pânico, mas também conduzirão a guerra “cinética” contra e em meio às populações civis. Seu objetivo será destruir os sistemas financeiros, a infraestrutura e a determinação de manter a resistência. Essa guerra não convencional será mais frequente que as guerras prolongadas e de alta intensidade do passado, embora estas últimas também devam ocorrer. O desenvolvimento de armas espaciais parece ser iminente.

Para enfrentar essas ameaças, os Estados precisam identificar suas próprias vulnerabilidades e tomar medidas para resolvê-las, ainda que isso exija a reorganização de suas Forças Armadas. A preparação para essa guerra difusa, dispersa e descentralizada do futuro também significará novas medidas de defesa civil. No futuro conflito contra o terrorismo, a guerra

de informação e psicológica será essencial. A preparação em tempos de paz provavelmente ocorrerá simultaneamente com operações prolongadas, às vezes no âmbito nacional, de segurança interna, de manutenção da paz, de contrainsurgência ou de contraterrorismo. As Forças Armadas provavelmente serão empregadas em operações extremamente móveis e rápidas, em resposta a informações específicas de Inteligência. Os ataques se assemelharão a incursões. A Inteligência será o sustentáculo das operações, mas surgirão alvos casuais, disponíveis de modo efêmero, que só poderão ser explorados com uma resposta rápida e precisa. A aplicação inteligente de conceitos táticos será vital, da mesma forma que uma ligação mais próxima com várias agências civis.

As atuais tendências de guerra são um guia incompleto para o ambiente operacional futuro, mas dão alguma indicação sobre sua provável direção. Os temas de porosidade; dispersão, profundidade; furtividade; miniaturização do poder de combate; privatização da violência; descentralização; precisão; operações sistêmicas nodais; e vulnerabilidade infraestrutural ocorrerão em vários domínios: físico, infraestrutural, conceitual e informacional, especialmente com respeito a cidades e sistemas. Nesses campos, as regras da guerra mudaram. Entender as cidades e áreas do interior relacionadas, sua morfologia, suas conexões e suas vulnerabilidades proporcionará ao futuro comandante uma importante vantagem, independentemente de ele estar à frente de forças regulares, irregulares ou “por procuração”. No futuro, os conhecimentos militares básicos incluirão, como requisito, o entendimento da nova conectividade dos sistemas — eletrônicos, urbanos, baseados em recursos ou informacionais. As Forças militares serão obrigadas a adaptar-se ao novo ambiente ou sofrer a derrota. Uma forma de aprimorar a capacidade de ajustar-se seria ressaltar a importância da inovação, improvisação e adaptação, e o uso do passado como um guia essencial para o desenvolvimento educacional e a mudança institucional. ■

Robert Johnson, Ph.D., é o Diretor do Programa de Pesquisa Changing Character of War — CCW (“Caráter Mutável da Guerra”), da Universidade de Oxford. O programa reúne acadêmicos, formuladores de políticas e militares para o estudo da guerra, tratando de vários temas de pesquisa, incluindo a guerra e o Estado no mundo conectado, a guerra não estatal e a estratégia. Robert Johnson serviu no Exército britânico.

Referências

1. Robert D. Kaplan, "The Coming Anarchy", *The Atlantic*, February 1994, <http://www.theatlantic.com/ideastour/archive/kaplan.mhtml>; Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (New York: Free Press, 1992); Samuel B. Huntington, *Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order* (New York: Simon and Schuster, 1996); David Kilcullen, *Out of the Mountains* (London: Hurst & Co., 2013).
2. Martin van Creveld, "The Fate of the State", *Parameters* 26, no. 1 (Spring 1996): 4-18; Philip Bobbitt, *The Shield of Achilles* (New York: Penguin, 2003)
3. Rupert Smith, *The Utility of Force* (London: Allen Lane, 2005); Ministry of Defence, *The Future Character of Conflict* (MOD, DCDC Strategic Trends Programme, February 2, 2010).
4. Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking Books, 2011); Andrew Mack, "More Secure World" lecture at ANU, February 2011; Håvard Hegre et al, "Predicting Armed Conflict, 2010-2050", *International Studies Quarterly* 55(2) (2013): p. 1-21.
5. See Antulio J. Echevarria II, *Imagining Future War: The West's Technological Revolution and Visions of Wars to Come 1880-1914* (New York: Praeger, 2007).
6. For an alternative view, see Christopher Coker, *The Improbable War: China, the United States and the Logic of Great Power Conflict* (London: Hurst, 2014).
7. Akbar Ahmed, *The Thistle and the Drone: How America's War on Terror Became a Global War on Tribal Islam* (New York: Brookings, 2013).
8. Andrew Mumford, *Proxy Warfare* (Cambridge: Polity, 2013).
9. A implicação é que as Forças policiais talvez sejam obrigadas a desenvolver mais capacidades paramilitares ou que as Forças militares tenham de executar tarefas de Assistência Militar ao Poder Civil com mais frequência, possivelmente em combinação com tarefas de policiamento.
10. Diane E. Davis e Anthony W. Pereira, eds., *Irregular Armed Forces and their Role in Politics and State Formation*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), p. 149-177; Austin Long, "Going old school; US Army Special Forces Return to the Villages", *Foreign Policy*, July 21, 2010, http://afpak.foreignpolicy.com/posts/2010/07/21/going_old_school_us_army_special_forces_return_to_the_villages; Charles Tilly, *The Politics of Collective Violence* (Cambridge University Press, 2003), p.19.
11. D. M. Drew, "US Airpower Theory and the Insurgent Challenge: A Short Journey to Confusion", *Journal of Military History*, 62 (1998): p. 809-32.
12. Kenneth Roth, "What Rules Should Govern US Drone Attacks?" *The New York Review*, March 25, 2013, p. 16-18.
13. O uso mais bem documentado e abrangente do terror contra uma insurgência inclui a aniquilação bolchevique da resistência "branca" durante a Guerra Civil Russa e a destruição nazista das atividades da resistência francesa no centro e sul da França durante a Segunda Guerra Mundial.
14. Richard Hobbs, *The Myth of Victory: What is Victory in War?* (Boulder, CO: Westview, 1979).
15. As mudanças na história foram, até agora, gradativas, com acontecimentos de "ruptura" ocasionais, que são interpretados, subsequentemente, como tendo sido momentos decisivos. Para Clausewitz e Jomini, o grande momento decisivo de sua época foi a Revolução Francesa, mas, para muitos, na história militar, esses momentos foram identificados como batalhas decisivas, como avanços tecnológicos ou como conquistas de comandantes específicos. Tal determinismo foi contestado nos campos da história e das ciências sociais, mas parece ter persistido por mais tempo nos estudos militares. Veja Jeremy Black, *Rethinking Military History* (London: Routledge, 2004).
16. David Kilcullen, *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
17. Segundo um trabalho recente, produzido pela firma McKinsey and Company, as mudanças demográficas e a ascensão de mercados emergentes vêm exercendo pressão sobre os recursos mundiais em níveis inéditos. Os preços dos alimentos aumentarão em 40% até 2030 e haverá uma discrepância de 30% entre a oferta e a demanda de petróleo e gás natural. Haverá, provavelmente, uma discrepância de cerca de 40% entre a oferta e a demanda de água. O consumo mundial de carne aumentará, exercendo pressão sobre as terras disponíveis.
18. Michael T. Klare, *Resource Wars: The New Landscape of Global Conflict* (New York: Metropolitan Owl, 2001). Os Estados mais vulneráveis ao conflito são a Somália, a República Democrática do Congo (antigo Zaire), o Sudão e o Sudão do Sul. As seguintes áreas estão em risco significativo: Chade, Iêmen, Afeganistão, Haiti, República Centro-Africana, Zimbábue, Iraque, Costa do Marfim, Paquistão, Guiné, Guiné-Bissau e Nigéria.
19. Apresentação de McKinsey na Universidade Oxford, 28 Nov. 2013.
20. Ibid.



Em Busca de uma Iniciativa de Defesa Forte e Sustentável

O então Secretário de Defesa, Chuck Hagel, tece comentários durante o Fórum de Defesa Nacional Reagan, realizado na Biblioteca Presidencial Ronald Reagan, em Simi Valley, na Califórnia, 15 Nov 14.

(Departamento de Defesa, 3º Sgt Sean Hurt)

Secretário de Defesa Chuck Hagel

O Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA) passa, atualmente, por um momento decisivo de transição. Após 13 anos de guerra, empregando uma Força composta, integralmente, de voluntários, estamos reformulando a iniciativa de defesa, para nos adaptarmos a um ambiente fiscal assolado pela constante incerteza e recursos cada vez menores e a um ambiente estratégico definido por um realinhamento histórico de interesses e influências ao redor do mundo.

O Departamento de Defesa enfrenta pressões orçamentárias; pesadas restrições legislativas sobre a forma pela qual gerimos nossa instituição; e a imprevisibilidade das “resoluções continuadas” [que autorizam gastos em caráter provisório, até que o orçamento seja aprovado — N. do T.] e da ameaça de cortes automáticos (*sequestration*). Ao mesmo tempo, potências novas e antigas vêm desafiando a ordem mundial que a liderança norte-americana ajudou a construir após a Segunda Grande Guerra. No Oriente Médio e no



Chuck Hagel, ao servir na Guerra do Vietnã, por volta de 1967-1968.

(Biblioteca do Congresso dos EUA)

Norte da África, a ordem interna e entre Estados-nação vem sendo reformulada de maneira não vista há quase um século, frequentemente deixando, em sua esteira, perigosas áreas sem governo. Na África Ocidental, em menos de um ano, um vírus mil vezes menor que a espessura de um fio de cabelo infectou mais de 17 mil pessoas, matou mais de 6 mil e abalou governos e sistemas de saúde. Na Europa, a invasão da Ucrânia pela Rússia representa um dos atos mais flagrantes de agressão de um Estado contra outro naquele continente desde o término da Segunda Guerra Mundial. Na região Ásia-Pacífico, a concorrência entre potências emergentes ameaça abalar a estabilidade que permitiu que a região prosperasse e crescesse durante décadas.

Estamos no início, e não no fim, desse realinhamento. Como afirma Henry Kissinger, apenas “um equilíbrio sutil de comedimento, força e legitimidade” ajudará a forjar uma nova ordem — cujo estabelecimento levará

anos, provavelmente décadas¹. Isso significa que as missões e o foco do Departamento de Defesa continuarão a ser caracterizados — e definidos — pela transição.

Enquanto essas dinâmicas se desenrolam, as Forças Armadas dos EUA lidam com as atuais crises e desafios de segurança ao redor do mundo: enfraquecer o Estado Islâmico (EI) do Iraque e do Levante, ajudar a impedir que o vírus do Ebola se espalhe e fortalecer nossos aliados da OTAN². Poucos teriam previsto essas missões um ano atrás; a incerteza é a única certeza em um mundo interconectado de 7 bilhões de pessoas.

O Departamento de Defesa deve estar preparado para os desafios desse futuro incerto. Encaramos a ascensão de novas tecnologias, potências nacionais e atores não estatais; novas ameaças sofisticadas, letais e frequentemente assimétricas, que englobam desde os ataques cibernéticos até as redes criminosas transnacionais; assim como ameaças persistentes e voláteis, que já enfrentamos há anos.

Nossa segurança de longo prazo dependerá de conseguirmos resolver as crises atuais ao mesmo tempo que nos planejamos e preparamos para futuras ameaças. Isso requer fazer escolhas ponderadas e enfrentar todos os desafios do país com uma visão de longo prazo.

É isso que o Departamento de Defesa vem fazendo atualmente. Não estamos esperando que a mudança chegue até nós — estamos liderando a mudança. Estamos tomando a iniciativa, antecipando-nos às mudanças que decerto virão e fazendo os investimentos de longo prazo de que precisamos para o futuro.

Isso vem acontecendo de dois modos principais. Estamos investindo na incomparável aptidão de nosso país para a inovação, de modo que, em face de crescentes desafios, as capacidades, vantagem tecnológica, estratégia e prontidão de nossas Forças Armadas continuem sendo superiores às de quaisquer potenciais adversários. Estamos investindo em reformas de nossa iniciativa de defesa, para assegurar que a base de nossas Forças Armadas seja sólida, ágil, responsável e digna dos homens e mulheres que nelas servem. Manter ambos esses investimentos exigirá significativa liderança — e parceria — nos próximos anos.

Em Busca da Inovação

Atualmente, nossas Forças Armadas contam com cerca de 400 mil integrantes, baseados em quase cem países. Essa contínua presença no exterior — aliada à

sua incomparável vantagem tecnológica e operacional — ajudou a consolidar a liderança mundial dos EUA durante décadas.

Contudo, a superioridade de nossas Forças nunca foi algo garantido, e ela vem sendo cada vez mais desafiada hoje em dia. Tecnologias e armas que, no passado, eram um privilégio exclusivo das nações avançadas se tornaram disponíveis para uma ampla gama de Forças militares e atores não estatais. Além disso, enquanto passamos mais de uma década empenhados em exaustivas operações de estabilização, países concorrentes, com capacidades quase equiparadas, como a Rússia e a China, investiram fortemente em programas de modernização militar, com o intuito de diminuir a vantagem tecnológica de nossas Forças Armadas — colocando em serviço aeronaves avançadas, submarinos e mísseis com maior alcance e precisão. Esses países estão desenvolvendo, também, novos mísseis antinavio e ar-ar, assim como capacidades antiespaciais, cibernéticas, de guerra eletrônica, submarinas e de ataque aéreo.

Para mantermos nossos compromissos de liderança mundial — e a confiança de nossos aliados — os EUA devem continuar a proteger sua capacidade de projetar o poder rapidamente do outro lado de oceanos e continentes, por meio do emprego ágil de aeronaves, navios, tropas e suprimentos. Se essa capacidade de projeção de poder for prejudicada ou perdida, assistiremos a um mundo bem mais perigoso e instável — e bem mais ameaçador aos EUA e seus cidadãos que desde a Segunda Guerra Mundial.

Sem nossa superioridade militar, a força e a credibilidade de nossas alianças sofreriam. Tanto nossos amigos quanto nossos adversários poderiam duvidar de nosso compromisso com a aplicação das leis e princípios consagrados do direito internacional. Dúvidas quanto à nossa capacidade de vencer futuras guerras poderiam prejudicar nossa capacidade de dissuasão, e nossas Forças Armadas poderiam, um dia, defrontar-se, em combate, com uma gama de tecnologias avançadas que limitem nossa liberdade de manobra — permitindo que um possível conflito gere custos debilitantes e ponha em risco a vida de um número excessivo de cidadãos norte-americanos.

Os EUA não acreditam em enviar nossas tropas a confrontos em que não tenham uma clara vantagem, mas não seremos capazes de honrar esse princípio se não tomarmos a iniciativa e lidarmos com esses crescentes desafios agora. O Departamento de Defesa dos EUA deve continuar a

modernizar as capacidades das Forças Armadas e manter sua superioridade operacional e tecnológica. Para isso, precisamos de investimentos novos e de longo prazo na inovação.

Conseguimos fazer isso antes, mesmo em épocas de grande tumulto e transformações. Nos anos 50, o Presidente Dwight D. Eisenhower conseguiu compensar a superioridade convencional soviética por meio de sua estratégia “New Look”, de ampliação da capacidade de dissuasão nuclear dos EUA. Nos anos 70, após os avanços soviéticos em armas nucleares terem diminuído nossa superioridade estratégica, o então Secretário de Defesa, Harold Brown — trabalhando estreitamente com o Subsecretário, e subsequente Secretário de Defesa, Bill Perry —, introduziu uma nova estratégia de compensação, implementando o Programa de Pesquisa e Desenvolvimento de Longo Alcance, que ajudou a desenvolver e implementar sistemas novos e revolucionários, como munições de precisão de longo alcance, aeronaves furtivas e novas plataformas de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento.

Todos esses sistemas se valeram de avanços tecnológicos, como a revolução no microprocessamento, ocorrida ao longo de algumas décadas. A inovação crucial foi empregar e conjugar esses novos sistemas e tecnologias com novos conceitos operacionais estratégicos de modo a capacitar as Forças Armadas norte-americanas a evitar, como afirmou Brown, ter de “equiparar-se de forma exata a um adversário, com um mesmo número de carros de combate ou efetivos”³. Ao darem continuidade a esses investimentos de maneira bipartidária, sucessivas autoridades — no Pentágono, na Casa Branca e no Congresso — ajudaram os EUA a criar e manter nossa superioridade militar durante décadas.

É por isso que, no Fórum de Defesa Nacional Reagan, realizado na Califórnia em novembro último, apresentei a nova Iniciativa de Inovação da Defesa, que esperamos transformar em uma revolucionária terceira estratégia de compensação. Essa nova iniciativa é um ambicioso esforço, no âmbito de toda a organização, para identificar e investir em formas inovadoras de manter e promover a primazia militar dos EUA no século XXI. Não só destinará novos recursos à inovação, mas também levará em consideração a atual realidade fiscal, concentrando-se em investimentos que ampliem nossa superioridade militar mesmo em face de menos recursos. A contínua pressão fiscal provavelmente limitará a capacidade de nossas Forças Armadas para responder a desafios

no longo prazo aumentando o número de efetivos ou, simplesmente, investindo mais que nossos potenciais adversários em sistemas atuais. Assim, para superarmos os desafios à nossa superioridade militar, precisaremos mudar a forma pela qual inovamos, operamos e conduzimos nossas atividades.

A Iniciativa de Inovação da Defesa se valerá das lições de estratégias de compensação anteriores, garantindo que as capacidades de projeção de poder dos EUA continuem a manter nossa vantagem competitiva nas próximas décadas. Com esse propósito, estamos explorando várias linhas de esforço atualmente.

Nosso esforço relacionado à tecnologia estabelecerá um novo Programa de Planejamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Longo Alcance, que ajudará a identificar, desenvolver e implementar inovações nas tecnologias e sistemas mais avançados — especialmente as advindas dos campos da robótica; autonomia; sistemas aéreos, espaciais e submarinos; miniaturização; megadados (*big data*); e manufatura avançada, incluindo a impressão 3D. Esse programa terá como foco a próxima década e além. No curto prazo, solicitará às mentes mais brilhantes, dentro e fora do governo, que, partindo de uma folha em branco, avaliem quais tecnologias e sistemas o Departamento de Defesa deverá desenvolver nos próximos três a cinco anos e desse período em diante.

Sabemos que a tecnologia não é o remédio para todos os problemas, razão pela qual a Iniciativa de Inovação da Defesa também se concentrará em explorar e desenvolver novos conceitos operacionais, incluindo novas abordagens de combate, e como equilibrar os investimentos do Departamento entre plataformas e cargas úteis.

Em alguns aspectos, isso envolverá explorar métodos criativos de empregar as capacidades de que já dispomos para melhor cumprirmos nossos objetivos estratégicos. Um exemplo disso seria o Exército ampliar seu papel na busca de reequilíbrio com respeito ao foco na região Ásia-Pacífico, explorando seu atual conjunto de mísseis de precisão de longo alcance, foguetes, artilharia e sistemas de defesa antiaérea. Essas capacidades poderiam proporcionar diversos benefícios, como reforçar as defesas das instalações norte-americanas; conferir maior mobilidade aos contratorpedeiros *Aegis*, da Marinha, e a outros meios da Força Conjunta; e ajudar a proteger o livre fluxo de comércio.

As outras linhas de esforço da Iniciativa focalizarão novas abordagens em relação aos jogos de guerra e ao

ensino profissional militar — trabalho esse que já teve início. Além disso, elas se concentrarão em nosso meio mais importante — as pessoas — buscando não apenas práticas já consagradas de desenvolvimento de liderança, como também novas oportunidades para reimaginar como preparar gestores e líderes.

Todos os componentes da Iniciativa de Inovação da Defesa moldarão nossos programas, planos e orçamentos — de maneira crescente, à medida que ela for amadurecendo.

Solicitei ao Vice-Secretário de Defesa, Bob Work, que guiasse o desenvolvimento da iniciativa, e ele presidirá uma nova Comissão sobre Capacidades Avançadas e Dissuasão para levá-la adiante. Essa comissão reunirá a alta liderança de todos os componentes do Departamento de Defesa: os setores de formulação de políticas e de Inteligência, as Forças Armadas, a Junta de Chefes de Estado-Maior e as autoridades de pesquisa, desenvolvimento e aquisição.

Conto com que essa comissão proponha importantes mudanças à forma pela qual o Departamento de Defesa diagnostica e efetua o planejamento para enfrentar desafios à superioridade competitiva de nossas Forças Armadas e rompa com muitas de nossas formas habituais de atuar — incentivando o pensamento original, focalizado em ameaças e desafios à nossa superioridade militar, e não apenas adaptando planos já existentes.

A comissão também deve encarar um novo desafio de maneira direta: o fato de que muitas, se não a maioria, das tecnologias que buscamos aproveitar atualmente deixaram de ser um privilégio dos setores de desenvolvimento do Departamento de Defesa ou de suas firmas contratadas tradicionais. É fato conhecido que o Departamento não tem mais acesso exclusivo à tecnologia mais avançada, nem a habilidade de estimular — ou controlar —, como no passado, o desenvolvimento de novas tecnologias. Para entendermos melhor as tendências tecnológicas comerciais que nos ajudarão a tomar a dianteira de nossos adversários, buscaremos, ativamente, propostas da iniciativa privada, incluindo firmas e instituições acadêmicas fora da esfera tradicional do Departamento de Defesa.

Como Reformar a Iniciativa de Defesa

Investir com sucesso nessas prioridades de longo prazo requer a base proporcionada por uma iniciativa

de defesa sólida, resiliente e responsável — porque garantir a saúde e vitalidade do Departamento de Defesa como instituição é um fator essencial para nossa capacidade de preparar para o futuro.

À medida que o mundo em que operamos for mudando, nós também precisaremos mudar. Precisaremos revitalizar, renovar e, quando necessário, reformar. Isso se aplica a tudo o que fazemos, de operações especiais e aquisições ao atendimento médico concedido os militares e suas famílias.

O Departamento de Defesa é a maior instituição do mundo, empregando aproximadamente 1% da população norte-americana. Possui mais de 560 mil prédios e estruturas em mais de 520 instalações, que se estendem por 27 milhões de acres — área quase equivalente ao Estado do Tennessee. Qualquer instituição com essa magnitude, complexidade e abrangência de missões e responsabilidades levará tempo para mudar. É preciso compreender que as mudanças nos serão impostas, em condições fora de nosso controle, a menos que nós mesmos tomemos a iniciativa.

É por isso que o Departamento de Defesa deve continuar a empenhar-se em uma reforma ampla e muitas vezes árdua. Buscamos uma reforma não pela reforma em si, mas com o objetivo de fortalecer a instituição, tornando-a mais bem preparada para o futuro. Tudo o mais que fazemos depende disso.

Recentemente, anunciei as medidas que o Departamento de Defesa está tomando para reformar nossa iniciativa nuclear, incluindo novos recursos e mudanças em organização, políticas e cultura. Serão necessários anos de ações e comprometimento para sanar os problemas que se acumularam ao longo de muitos anos. Mas nós os solucionaremos — assegurando que nossa nação continue a ter uma capacidade segura e efetiva de dissuasão nuclear. Cobraremos dos dirigentes do Departamento de Defesa, para assegurar que suas promessas se convertam em ações e suas ações em melhorias concretas e sustentáveis.

Para voltar, ainda mais, a energia, o foco e os recursos do Departamento a apoiar nossas operações de linha de frente, estamos conduzindo análises abrangentes de seus sistemas organizacionais e de gestão. As primeiras análises estão em andamento, a começar pelo Gabinete do Secretário de Defesa. O Pentágono deve adotar melhores práticas organizacionais, essenciais a todos os empreendimentos modernos, privados

ou públicos. Isso significa atualizar nossos sistemas e processos organizacionais e informatizados, buscando o equilíbrio ideal entre o emprego de servidores públicos e o de terceirizados, evitando a duplicação de funções de apoio no Gabinete do Secretário de Defesa e nas Forças Armadas.

Após anos de adiamento e atraso, temos obtido avanços no sentido de melhorar a prestação de contas financeiras do Departamento. O Corpo de Fuzileiros Navais foi a primeira Força a obter um parecer de auditoria sem ressalvas no ano passado. Além disso, em dezembro, o Departamento de Defesa adjudicou contratos a firmas independentes de auditoria pública que verificarão as dotações orçamentárias do Exército, da Marinha e da Força Aérea para o atual exercício fiscal de 2015, certificando-se de que a organização, como um todo, continua no caminho certo para estar completamente preparada para auditorias até 2017. Embora pareça um tanto enfadonho, esse objetivo é essencial para nossa futura efetividade, eficiência e transparência.

Para otimizar a forma pela qual o Pentágono conduz suas atividades, o Departamento de Defesa tem dado continuidade, também, às ações de aprimoramento e reforma do processo de grandes aquisições, capitaneado pelo Subsecretário de Defesa para Aquisições, Tecnologia e Logística, Frank Kendall. O objetivo é reformular, em parceria com o Congresso, o arcabouço jurídico para as aquisições do Departamento de Defesa, eliminando documentos desnecessários, para que possamos nos concentrar nas principais prioridades estratégicas.

Além de todos esses esforços, também buscamos resultados e melhorias concretas por meio de outras iniciativas de reforma essenciais para a saúde de longo prazo e aprestamento da força. Incluem melhorias ao sistema de saúde militar, sistema judicial militar e ações para localizar militares desaparecidos em combate. Também incluem a renovação do foco na ética e profissionalismo militar, a integração de sistemas com o Departamento de Assuntos dos Veteranos e a eliminação do assédio sexual nas Forças Armadas — área em que, apesar de efetivos avanços no último ano, ainda há muito trabalho a ser feito. Ainda há um número muito grande de casos de assédio sexual que nem chegam a ser denunciados, tanto em âmbito nacional quanto nas Forças Armadas, e muitos de nossos companheiros e companheiras de armas são vítimas desses crimes. A proteção de nossos companheiros

no Exército, Marinha, Força Aérea e Corpo de Fuzileiros Navais é a maior responsabilidade que temos uns para com os outros. Assim, precisamos continuar a fazer de tudo para erradicar essa ameaça interna de nossas fileiras e proporcionar aos sobreviventes a ajuda e o apoio que necessitam.

O Departamento de Defesa conservará seu foco em todas essas iniciativas de reforma, porque elas determinam nossa habilidade para desenvolver novas capacidades, fortalecer nossas parcerias e honrar nossos compromissos permanentes para com nossos militares e suas famílias. É o serviço deles que torna tudo o que fazemos possível — nunca devemos perder isso de vista.

Em Parceria com o Congresso

O Departamento de Defesa vem fazendo as escolhas difíceis e adquirindo a flexibilidade exigida pelas novas realidades. Entretanto, para obtermos êxito, precisamos do apoio e da parceria do Congresso — especialmente neste momento, em que as demandas impostas às nossas Forças Armadas vêm crescendo; nossos recursos, diminuindo; e a autonomia para gerirmos nossa própria instituição, ficando mais limitada.

Desde 2011, o Departamento de Defesa tem sido obrigado, anualmente, a operar com base em extensões provisórias do orçamento, determinadas por resoluções continuadas, o que prejudica nossa capacidade para planejar, investir e reformar. Como lembrei ao Congresso

diversas vezes, nenhuma instituição pode ser administrada efetivamente com base em resoluções continuadas, especialmente a instituição responsável pela segurança deste país. Precisamos de orçamentos reais — que concedam ao Departamento de Defesa certeza e previsibilidade no longo prazo — e da flexibilidade para tomar as decisões administrativas internas sobre o que será necessário para lidar com as atuais e futuras ameaças a este país.

Precisamos, também, tomar medidas essenciais para diminuir os gastos, especialmente com respeito à redução do número excessivo de bases e instalações. Apesar de muitos esforços e de quase dez anos desde a última vez, o Departamento de Defesa não conseguiu obter do Congresso mais uma série de realinhamentos e fechamentos de bases. Atualmente, temos um excesso de capacidade de 24% com respeito às nossas bases e instalações — excesso que custa ao Departamento bilhões de dólares anualmente, que poderiam ser investidos de outras formas, para manter a superioridade de nossas Forças Armadas. Precisamos que o Congresso nos ajude a pôr fim a esses gastos excessivos.

Também precisamos que o Congresso apoie as propostas de reforma da remuneração dos militares. Ninguém que vista a farda está recebendo mais do que merece pelo serviço que presta à nação. Contudo, desde 2001, os soldos e benefícios para os militares ultrapassaram em 40% o aumento dos salários na iniciativa privada. Para os militares, o Departamento de Defesa propôs aumentos

contínuos, mas mais moderados, dos soldos e do auxílio-moradia isento de imposto, assim como aumentos módicos dos copagamentos de seguro. O Congresso concordou, em parte, com algumas dessas propostas, mas precisamos tomar providências em relação a todas elas. Quanto mais adiarmos as escolhas difíceis, mais difíceis elas se tornarão — e mais graves as consequências.

Sem a capacidade de efetuar ajustes programados, como retirar do emprego aeronaves obsoletas, e sem o realinhamento e fechamento de bases, o Departamento de Defesa terá de arcar com uma conta de US\$ 30 bilhões entre os anos fiscais de 2016 a 2020. Caso não lhe seja concedida



(Departamento de Defesa, Glenn Fawcett)

O então Secretário de Defesa, Chuck Hagel, observa o Pentágono através da janela de um helicóptero do CFN dos EUA, após proferir discurso de formatura na Academia Naval, em Anápolis, Estado de Maryland, 23 Mai 14.

a flexibilidade para efetuar pequenos ajustes à remuneração militar, o Departamento de Defesa deverá incorrer um custo adicional de dezenas de bilhões de dólares. Quando se consideram as novas contas resultantes de investimentos urgentes — incluindo a reforma de nossa iniciativa nuclear e infraestrutura espacial e a modernização tecnológica — o rombo em nosso orçamento deverá crescer para mais de US\$ 70 bilhões entre 2016 e 2020. Esse valor equivale ao que a Marinha gastará para comprar todos os seus navios de força de combate nos próximos cinco anos e mais do que a Força Aérea gastará para comprar todas as suas aeronaves nesse mesmo período.

Tudo isso vem antes de o Departamento tratar do possível retorno dos cortes orçamentários automáticos no ano fiscal de 2016. Eles ocorrerão, a menos que mudem a legislação. Caso continuem, poderão reduzir o orçamento de Defesa em quase US\$ 1 trilhão ao longo de dez anos. Já começamos a sofrer esses cortes profundos nos últimos anos. A volta dos cortes automáticos teria um efeito devastador no aprestamento militar e ameaçaria nossa capacidade de executar a estratégia de defesa da nação.

O Congresso tem, neste ano, uma oportunidade única para ajudar o Departamento de Defesa. Assim, toda a liderança do Departamento trabalhará estreitamente com o Congresso para lidar com as questões que essa contínua pressão e incerteza fiscal vem impondo à instituição e à segurança do país.

Escolher Sabiamente

O ano passado marcou o 25º aniversário da queda do Muro de Berlim — um lembrete de que os EUA, assim como seus aliados, venceram um resoluto adversário soviético, ao se unirem para o bem da nação.

Ao longo de décadas e com o envolvimento de ambos os partidos, trabalhamos juntos para fazermos investimentos estratégicos de longo prazo na inovação e na reforma das Forças Armadas do país — investimentos que, por fim, nos ajudaram a obrigar o regime soviético a desistir.

Os dirigentes dos EUA fizeram escolhas difíceis na época — e teremos de fazer escolhas difíceis agora. Precisamos atravessar o presente período de transição e realinhamento e encarar a realidade e os desafios diante de nossa iniciativa de defesa atualmente, para que estejamos preparados para os desafios do futuro.

Se fizermos os investimentos certos — em nossas parcerias ao redor do mundo, na inovação e na nossa iniciativa de defesa — continuaremos a manter nossas Forças Armadas e liderança mundial em um curso forte e sustentável para o século XXI.

Como afirmou o Presidente Ronald Reagan, certa feita, nosso país está em um “momento de escolha”: para o Congresso, para nossos partidos políticos e, por fim, para o povo norte-americano⁴. Devemos escolher sabiamente. ■

Chuck Hagel foi o 24º Secretário de Defesa e primeiro graduado veterano de combate a dirigir o Departamento de Defesa. Serviu como chefe de grupo de combate na 9ª Divisão de Infantaria do Exército no Vietnã, atingindo a graduação de sargento e sendo agraciado com várias condecorações e honras militares, incluindo duas medalhas Purple Heart. Formou-se, mais tarde, pela University of Nebraska em Omaha. O Secretário Hagel serviu, anteriormente, como vice-diretor da Administração de Veteranos, e representou o Estado de Nebraska no Senado Federal dos EUA durante doze anos. Este artigo é uma adaptação de seu discurso, proferido em 15 Nov 14, no Fórum de Defesa Nacional Reagan.

Referências

1. Henry Kissinger, *World Order* (New York, NY: Penguin Press, 2014).
2. Em inglês, ISIL, ou Islamic State of Iraq and the Levant.
3. U.S. Department of Defense, *Department of Defense Annual Report, Fiscal Year 1982*, de Harold Brown (Washington, DC: U.S.

Government Printing Office, 19 January 1981).

4. Ronald Reagan, “A Time for Choosing” (political speech, Los Angeles, CA, 27 October 1964), <http://www.reaganfoundation.org> (acesso em 16 dez. 2014)

“Time de Rúgbi da Academia Militar de West Point Proibido de Jogar Devido a ‘E-Mails Inapropriados’

—*Stars and Stripes*

“Três Jogadores de Futebol Americano da Academia Naval dos EUA São Alvos de Inquérito por Alegação de Assédio Sexual, Segundo Fontes.”

—*NBC News*

“Administrador do Programa Contra o Assédio Sexual do Forte Campbell é Preso”

—*USA Today*

“Suspeito de Integrar Quadrilha de Prostituição do Forte Hood é Identificado: Sargento Acusado é Coordenador do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual”

—*Army Times*

“Chefe da Unidade Contra o Assédio Sexual da Força Aérea dos EUA Preso por Agressão Sexual”

—*Reuters*¹

A Confiança Pode Ser Restaurada?

Keith H. Ferguson

Há um problema relacionado a assédio sexual dentro das Forças Armadas dos EUA e uma olhada nas manchetes parece explicar tudo.

O problema de assédio e abuso sexual não é apenas uma percepção, mas sim uma realidade. O *Relatório Anual sobre Assédio Sexual nas Forças Armadas, do Ano Fiscal 2012*, do Departamento de Defesa, mostra que



(Mike Strasser, Relações Públicas da Academia Militar de West Point)

De olhos vendados, uma equipe da Academia Militar de West Point trabalha junto para içar sacos de areia acima do muro durante a 45ª Competição Anual de Habilidades Militares Sandhurst, 16 Abr 11.

havia um aumento de 1,7% no número de contatos sexuais indesejados relatado por mulheres nas nossas Forças Armadas, em comparação com o relatório de 2010. Embora não tenha havido um aumento similar na quantidade de assédios contra homens desde 2010, 1,2% dos homens do Serviço Ativo indicaram que foram sujeitos à atenção sexual indesejada, no relatório de 2012. Isso indica que o Departamento de Defesa encara um problema significativo².

A Perda de Confiança

Cada caso de contato sexual indesejado resulta em uma perda de confiança pelo povo americano — não apenas nos militares individuais e nos líderes das Forças Armadas, mas nas Forças Armadas como um todo. Agravando o problema é que em alguns casos aqueles confiados para vigiar e combater o abuso sexual tornaram-se, eles mesmos, supostos agressores.

Pode essa confiança ser restaurada? O que é necessário para reconstruir a confiança uma vez destruída ou perdida? Mais importante, o que farão as nossas Forças Armadas para recuperar a confiança do povo norte-americano, dos militares e dos civis em relação à prevenção ao assédio sexual e ao contato sexual indesejado? Este artigo mostrará como a instrução e o ensino podem ajudar a reduzir esses crimes e restaurar a confiança estadunidense nas suas Forças Armadas.

Ensino e Instrução

Não é um processo fácil para qualquer instituição ou organização, como as Forças Armadas, restaurar o nível de confiança uma vez perdido. No entanto, um bom ponto de partida é assegurar aos norte-americanos que a sua força militar está recebendo o ensino e a instrução necessários para prevenir tais ações. Embora muitas variáveis moldem o comportamento de um indivíduo dentro de uma instituição, este artigo abordará apenas as variáveis com mais impacto, relacionadas com o ensino e a instrução, voltados a eliminar o assédio sexual e o contato sexual indesejado.

Os desafios no ramo de ensino e da instrução são especialmente significantes para as Forças Armadas devido ao seu tamanho e abrangência. Constitui 1% da população dos EUA e é o maior empregador no país, com 3,2 milhões de pessoas³. Independentemente do tamanho da organização militar, o problema de assédio sexual e de contato sexual indesejado precisa ser eliminado. O ensino e a instrução são meios para combater esse problema.

A Diferença Entre Ensino e Instrução

Muitas pessoas acham que o ensino e a instrução são a mesma coisa e não são. A instrução é definida como “atividade organizada visada a transmitir informações e/ou instruções para melhorar o desempenho do beneficiário ou ajudá-lo a obter um nível requerido de conhecimento ou habilidade”⁴. Outra definição é “a

aquisição do conhecimento, habilidades e competências como resultado do ensinamento de habilidades e conhecimentos profissionais ou práticos que se relacionam com competências úteis específicas. A instrução tem metas específicas para melhorar a capacidade, habilidade, produtividade e desempenho do alvo de confiança”⁵.

Essas duas definições nos proporcionam discernimento sobre como o Departamento de Defesa entende e orienta “ensino ou instrução”, ou “ensino e instrução”.

O ensino, por outro lado, é “o ato ou processo de transmitir ou adquirir conhecimento geral, desenvolver os poderes de raciocínio e juízo e, em geral, preparar si mesmo ou outros de forma intelectual para a vida madura ... o desenvolvimento das capacidades da mente (aprender para saber)”⁶.

A distinção entre instrução e ensino é importante no desenvolvimento de um plano para combater os problemas como assédio e abuso sexual. O ensino pode ser usado para desenvolver a conscientização de um problema, e a instrução pode ser usada para criar comportamentos preventivos.

As Forças Armadas já desenvolveram alguns dos mais profissionais e modernos programas de ensino e instrução disponíveis para lidar com assuntos relacionados com o assédio sexual. No entanto, assim como em todos os programas, é necessário avaliá-los pela sua efetividade. Já que o assédio sexual ainda ocorre, pode-se questionar a efetividade do conteúdo do currículo escolar ou a transmissão desse conteúdo.

Como Entender o Ensino

Já que a liderança militar determinou que parte da solução para eliminar o assédio sexual está relacionada com ensino e instrução, é necessário entender como podem ser usados como ferramentas de dissuasão.

Parte do ensino é um relacionamento transacional (de troca entre as partes). A instrução não é apenas uma comunicação de ideias ou informações, mas incorpora também valores aos estudantes. A transação ocorre conforme instrutores transferem conhecimento e valores aos estudantes. Consequentemente, sempre há pelo menos duas entidades nessa relação educacional, sendo que a primeira é o estudante. Embora a maturidade, estilo de aprendizado, antecedentes culturais e capacidade possam variar entre indivíduos, o estudante é o foco central do ensino.



(Michael L. Lewis, NCO Journal)

Um instrutor dá aula sobre técnicas de facilitação durante o curso-piloto sobre o Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, 22 Abr 14.

O segundo componente do relacionamento é o professor ou instrutor. As variáveis associadas com o ensinamento mudaram radicalmente ao longo dos últimos 20 anos. Antes da Era da Informação, a aparência das salas de aula era padronizada e o modelo de educação estava relativamente homogêneo de Estado a Estado, de escola a escola, de instituição a instituição e de ano a ano. Esse modelo educacional trouxe tanto estudantes quanto instrutores a um lugar centralizado para comunicar o ensino face a face. A capacidade de formar uma relação verdadeira com o instrutor era comum porque a interação entre pessoas frequentemente cria um relacionamento. Por meio desse relacionamento, a credibilidade e a confiança eram cultivadas, e os estudantes eram motivados a aprender ou não aprender como resultado dessa relação. Esse modelo de ensino já mudou de forma significativa ao longo dos últimos 25 anos, especialmente desde 1987 quando a educação on-line tornou-se uma realidade prática com a chegada da University of Phoenix. Nossos corpos discentes, nossas metodologias e nossas práticas comuns já mudaram para

acomodar a nova geração de estudantes. Atualmente, 73% dos alunos são estudantes não tradicionais⁷. Bem conscientes do novo modelo na sala de aula, as Forças Armadas já desenvolveram uma abordagem multifacetada do ensino e da instrução para acabar com o assédio e má conduta sexual. Se os dois modelos educacionais transacionais fossem justapostos como equações matemáticas para comparação, pareceriam semelhantes à seguintes equações:

Equação Transacional do Velho Modelo Educacional

$$(\text{Professor} + \text{Valores} + \text{Currículo} + \text{Transmissão} + \text{Ações}) \times (\text{Estudante} + \text{Sentido de Propósito} + \text{Valores} [\text{Reações ao Currículo} + \text{ao Instrutor}]) = \text{Educação}$$

Equação Transacional do Novo Modelo Educacional (para a Geração do Milênio)

$$(\text{Professor} + \text{Valores} + \text{Currículo} + \text{Transmissão} + \text{Ações}) \times (\text{Estudante} + \text{Sentido de Propósito} + \text{Valores} [\text{Reações ao Currículo} + \text{ao Instrutor}]) \times (\text{Tecnologia Móvel} + \text{Rede Social}) = \text{Educação}$$

O Desafio de Ensinar a Geração do Milênio

Mudar os corações e mentes dos militares por meio de instrução ajudará a eliminar o sério problema de assédio e má conduta sexual. Contudo, uma nova geração de estudantes tornou necessária uma mudança na forma como as matérias educacionais são apresentadas.

Um entendimento do paradigma educacional dessa geração é essencial para educá-los e instruí-los. Os “milênios” constituem uma população singular de aprendizado, com fatores de credibilidade e de confiança muito distintos, em comparação com as gerações anteriores⁸. Ao contrário dos seus predecessores, os milênios cresceram ao lado dos avanços tecnológicos e apresentam conhecimento e a competência digitais completos como características muito significativas. Como resultado, as práticas de ensino e de instrução já mudaram. Uma mudança comportamental consequente dessa geração tecnologicamente experiente é que tendem a confiar menos nos seres humanos do que gerações anteriores⁹.

As gerações anteriores geralmente consideravam os mais idosos como uma fonte confiável onde conhecimento, competência e valores podiam ser obtidos. Esta geração descobriu âncoras não tradicionais para a sua estrutura social e para os ícones a quem ou o que eles podem confiar¹⁰. Isso impacta a sala de aula e as interações dentro dela.

Embora as Forças Armadas tenham progredido muito para transformar qualquer lugar onde a tecnologia pode ser acessada em uma sala de aula, não abordaram o problema imposto pela tecnologia moderna sobre o “fator da confiança” na educação. Os “milênios” conferem com seus aparelhos, seja um *smartphone*, *tablet*, *laptop* ou computador, para verificar o que um instrutor diz. O uso de qualquer um desses aparelhos pode verificar rapidamente a “verdade” das palavras do professor. Se o estudante descobrir qualquer disparidade, ele desafiará rapidamente o instrutor e a forma pela qual o professor responde ao desafio afetará muito a sua aula inteira. Uma resposta inadequada pode diminuir tanto a credibilidade quanto a confiança no instrutor.

Credibilidade e Confiança: As Chaves para o Ensino Efetivo

Embora tenha havido muitas mudanças do modelo de ensino, algumas coisas não mudaram. Dois componentes não listados que são essenciais para o ensino

e para a instrução estão presentes nas duas equações transacionais. Esses componentes são a credibilidade e a confiança. Não importa onde está localizada a sala de aula, pois sem a credibilidade e a confiança, a educação efetiva pode ser seriamente diminuída. A necessidade desses componentes não mudou. Independentemente da meta educacional, o estudante que não confia no currículo ou no professor não aprenderá os objetivos necessários.

O estabelecimento da credibilidade. Novos professores em muitos locais são geralmente orientados a iniciar e manter a credibilidade na sala de aula por meio da disciplina. “Mantenha a ordem na sala de aula, assuma a liderança desde o início. Deixe os estudantes saberem quem é o chefe.” Esse controle, supostamente, estabelece a credibilidade, que então capacita o professor a demonstrar competência como perito do assunto e, com isso, desenvolver a confiança do estudante nele.

Um dos principais criadores da credibilidade nas Forças Armadas é o uniforme¹¹. Para os homens e mulheres que estão para entrar nas Forças Armadas onde todos são voluntários, há um respeito intrínseco pelo uniforme que identifica claramente a Força Singular e mostra posto, especialização e excelência. Embora muitos dos novos recrutas talvez não entendam a importância de cada distintivo ou insígnia no uniforme, eles entendem imediatamente que a cor, forma, número de divisas e a quantidade de condecorações indicam experiência e posição. É credibilidade instantânea para qualquer instrutor.

O estudante mede a credibilidade do professor com base no que ele vê ou ouve baseado no uniforme e no comportamento do instrutor. Essa avaliação não é uma reação instintiva, mas um cuidadoso processo mental informal e, como resultado, uma decisão intelectual. O estudante forma opinião sobre o instrutor e a matéria do curso bem rápido e essa avaliação é realizada pelo pensamento. Os estudantes avaliam o instrutor, a localização da instrução e a qualidade da matéria, e formam uma opinião. Na Taxonomia de Bloom, esse pensamento fica no domínio cognitivo de aprendizagem¹², sendo que a avaliação da credibilidade do instrutor e da matéria é um processo contínuo. A perda de credibilidade pode criar uma sinergia que impacta outras variáveis que atuam dentro da sala de aula, sendo a responsabilidade do instrutor manter e desenvolver a credibilidade na sala de aula. O

componente mais essencial da manutenção da credibilidade é a competência e, desta forma, se exige que o instrutor faça muito para manter a credibilidade além de demonstrar competência repetidas vezes. Contudo, a credibilidade é desafiada quando o instrutor demonstra inconsistências em comportamento ou erros.

Um novo perigo encarado pelos instrutores é que as suas reputações, sejam boas ou más, podem se difundir bem além das suas organizações conforme os milênios usam a mídia social para manifestar observações e opiniões sobre indivíduos. Quando percepções da incompetência proliferam, elas diminuem a credibilidade. Se a credibilidade é minada, a confiança também é.

O problema da credibilidade pode ser resolvido facilmente. Se os instrutores são incompetentes, faça com que sejam competentes. Não obstante, frequentemente, a partir do momento em que a credibilidade é completamente perdida, ela não pode ser reconquistada. Se o instrutor incompetente não pode ser feito competente, ele precisa ser removido para evitar mais prejuízo à credibilidade da organização.

A formação da confiança. O segundo componente para a educação efetiva é a confiança. Ela pode ser definida como “a disposição de uma parte (que confia) a ficar vulnerável às ações de outra parte (alvo de confiança) com base na expectativa de que o alvo da confiança desempenhará uma ação importante para a parte que confia, independentemente da capacidade desta para monitorar ou controlar o alvo de confiança”¹³.

Diferente da credibilidade, a confiança não é estabelecida no domínio cognitivo. Em vez disso, é uma resposta visceral e é parte do domínio afetivo de aprendizagem de cada estudante¹⁴. A resposta varia entre estudantes. Não é um sentimento instantâneo, mas algo que cresce ou diminui com o contato com o instrutor ao longo do tempo. O domínio afetivo regula a quantidade do ensino e da instrução que é retida pelo estudante que aceita emocionalmente o processo de aprendizagem. Os instrutores e currículos que eles consideram não importantes provavelmente resultarão em pouca retenção do currículo a longo prazo. Da mesma forma que a credibilidade, a confiança pode ser aumentada ou perdida. Se a confiança na matéria educacional



(Michael L. Lewis, NCO Journal)

O Sgt Charles Daniels, coordenador do programa de assédio sexual na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington, apresenta o trabalho de seu grupo para o resto da turma durante o curso-piloto sobre o Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, no Forte Belvoir, na Virgínia, março de 2014.

ou no instrutor não existe, de forma independente ou coletiva, o aprendizado pode ser pequeno.

Ao longo do tempo, vários fatores tem impactado esses componentes essenciais da credibilidade e da confiança. O Exército está atualmente a caminho de uma aprendizagem mista no processo de ensino e de instrução. Embora a instrução do Exército frequentemente seja excepcional, para o desenvolvimento completo dos seus militares, a Força instituiu um programa de instrução universal. A instrução proporciona uma resposta programada para um conjunto de estímulos e a instrução programada resulta em uma resposta universal e mecanizada para os problemas padronizados. Parte da solução para combater à má conduta sexual tem sido a instrução obrigatória, porém indícios casuais sugerem que muitos militares acreditam que a instrução é um tipo de exercício “marcar o quadrinho”, [ou seja, mostrar que foi feito, mas sem muita dedicação]. Essa mentalidade tem um impacto direto na resposta da instrução programada obrigatória do Exército sobre o assédio sexual, ao não exigir que estudantes se engajem com a instrução. Frequentemente, a única atividade que é medida é a taxa de comparecimento e, claramente, esse não é o resultado desejado dos escalões superiores na cadeia de comando. É irrelevante se for chamado de instrução ou de ensino, mas uma mudança comportamental no estudante é o resultado desejado.

O Modelo de Aprendizado do Exército (ALM)

A meta de cada educador é melhorar o ensino. Com o ensino efetivo, é esperado que as Forças Armadas consigam uma redução significativa no contato sexual inapropriado e, para esse fim, o Exército já iniciou um plano caro, mas abrangente, para revolucionar o processo de aprendizado ao adotar um novo modelo educacional. Tal modelo redireciona cada sala de aula para ser centrada no aluno, para usar discussão facilitada em pequenos grupos e para usar um currículo misturado de aprendizagem que utiliza extensivamente uma infraestrutura baseada na tecnologia.

Essa transformação já possibilitou a economia de muitos recursos financeiros e de espaço, pois muita das informações que antigamente eram impressas em livros e manuais inadequados, agora podem ser arquivadas em um aparelho que cabe dentro de um bolso. Além disso, esses aparelhos podem acessar rapidamente

informações de qualquer lugar onde a tecnologia sem fio está disponível. Algumas instruções ocorrem somente pelo aprendizado distribuído. No entanto, muitas salas de aula ainda têm a presença de um instrutor que interage com algum material de aprendizado distribuído dos cursos, mas comunica principalmente a instrução e o ensino na plataforma, de forma presencial.

A Restauração da Confiança Institucional

Para um líder, o primeiro passo para começar a reconstruir a confiança é por meio da exibição do quarto princípio dos Valores do Exército, o serviço abnegado, que é identificado pela abreviatura, em inglês, LDRSHIP [*Loyalty; Duty; Respect; Selfless service; Honor; Integrity; Personal courage* — ou seja, Lealdade; Dever; Respeito, Serviço Abnegado; Honra, Integridade, Coragem pessoal — N. do T.]¹⁵. Os estudantes devem acreditar que os instrutores estão servindo com o único propósito de prover a melhor instrução e ensino possíveis.

Durante 30 anos de instrução, este autor tem visto alguns instrutores que ensinam como se fizessem um favor para a classe ao compartilhar o conhecimento que tenham acumulado. Os instrutores servem aos estudantes, não o contrário. Os estudantes devem acreditar que o instrutor existe para prover assistência e apoio em seu esforço de completar a instrução e o ensino. O serviço abnegado significa que a liderança inspiradora será uma característica inerente ao desempenho de instrutores para que estudantes estejam inspirados a obter as informações e os valores mantidos por eles.

Segundo, os líderes instrutivos precisam demonstrar habilidades administrativas profissionais e, de grande importância, os instrutores devem entender os seus deveres verdadeiros. A humildade é parte desse contexto. Os instrutores nunca devem desenvolver um complexo de Deus, mas sim reconhecer suas deficiências pessoais e entender que ninguém possui todo o conhecimento sobre um dado assunto. Os instrutores não apenas devem transmitir a sua perícia e conhecimento, mas, também, devem ser suficientemente receptivos para aprender com os estudantes.

Terceiro, os líderes instrutivos precisam demonstrar imparcialidade universal e tratar seus alunos com dignidade e justiça, em todas as circunstâncias. Cada

estudante precisa ser tratado com respeito, o terceiro princípio da abreviatura LDRSHIP. Os instrutores precisam reconhecer o valor individual de cada estudante, entender suas perspectivas pessoais e garantir que sejam validados, pois os estudantes estão em níveis diferentes quando chegam para a instrução. Cada um precisa ser moldado como um integrante funcional da sua disciplina profissional individual ou da sua Qualificação Militar.

Por último, o sexto princípio da abreviatura LDRSHIP se refere à integridade. Conforme os instrutores tratam os estudantes com justiça, a confiança cresce e a garantia de justiça no processo de aprendizado permite que os estudantes cresçam em seu conhecimento e perícia. Os instrutores precisam fazer tudo que for possível para garantir que a credibilidade e a confiança não se deteriore, enquanto desempenham os seus deveres na administração e na instrução.

Um velho provérbio diz que a “familiaridade cria desprezo”. Infelizmente, às vezes, isso é verdade. Já que os seres humanos são falíveis, a perda da confiança e da

credibilidade pode ser um processo de ocorrência natural. Quando a perda é reconhecida, medidas devem ser tomadas para evitar o crescimento do problema e, com trabalho, restabelecer a credibilidade e a confiança perdidas. Quando líderes instrutivos adotam novas práticas na área do ensino e da instrução, veremos um bom retorno do investimento nos estudantes.

Conclusão

O Exército faz muito para combater a má conduta sexual. O ensino e a instrução são uma parte da solução, e podem levar a mudanças verdadeiras no comportamento institucional e individual. O ensino pode ser usado para desenvolver a conscientização do problema, e a instrução pode ser usada para criar comportamentos preventivos. O trabalho duro, a liderança comprometida, instrutores competentes e ensino e instrução significativos podem ajudar o Exército a realizar sua meta de prevenir o abuso e o assédio sexual. ■

Keith H. Ferguson trabalhou na área de ensino durante 30 anos e é, atualmente, instrutor na Army Logistics University, no Forte Lee, na Virgínia. É mestre em Desenvolvimento de Currículo, Educação Experiencial e Avaliação pela Plymouth State College em Plymouth, New Hampshire. Desenvolveu módulos experienciais para o New Hampshire Police Standards and Training Council, trabalhou junto a instrutores da Academia do FBI e apresentou palestras em conferências educacionais nos EUA, Bolívia e Tanzânia.

Referências

1. Chris Carroll, "West Point Rugby Team Benched Over Improper E-Mails", *Stars and Stripes* (3 Jun. 2013); Patrick Smith, "Three U.S. Navy Football Players Under Investigation for Alleged Sex Assault, Sources Say," *NBC News* (31 May 2013); Chris Smith, "Fort Campbell Sexual Harassment Manager Arrested", *USA Today* (16 May 2013); Tom Vanden Brook, "Suspect in Fort Hood Prostitution Ring Identified: Accused Sergeant 1st Class is a Sexual Harassment/Assault Response and Prevention (SHARP) Coordinator", *Army Times* (15 May 2013); David Alexander, "Head of U.S. Air Force's Anti-Sexual Assault Unit Arrested for Sexual Battery", *Reuters* (7 May 2013).
2. Department of Defense, *Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military: Fiscal Year 2012*, 15 Apr. 2013, p. 2, http://www.sapr.mil/public/docs/reports/FY12_DoD_SAPRO_Annual_Report_on_Sexual_Assault-Volume_One.pdf (acesso em: 3 dez. 2014).
3. "Who Are the World's Biggest Employers?" *The Economist Online*, 12 Sep. 2011, <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/09/employment> (acesso em: 3 dez. 2014).
4. BusinessDictionary.com, s.v. "training", [Businessdictionary.com/definition/training](http://www.businessdictionary.com/definition/training) (acesso em: 3 dez. 2014).
5. Wikipedia, s.v. "training", <http://en.wikipedia.org/wiki/Training> (acesso em: 3 dez. 2014).
6. Dictionary.com, s.v. "education", <http://dictionary.reference.com/browse/education> (acesso em: 3 dez. 2014).
7. University of Phoenix, *Online Academic Catalog Volume 44.12* (University of Phoenix, 2011), http://ecatalog.phoenix.edu/31_ONLINE/2011/DECEMBER/PDF/catalog.pdf (acesso em: 22 dez. 2014).
8. David H. Roberts, Lori R. Newman e Richard M. Schwartzstein "Twelve Tips for Facilitating Millennials' Learning", *Medical Teacher*, p. 34 (2012).
9. D.C. McAllister, "What's Behind Millennial's Trust Issues?" 9 Sep. 2014, <http://thefederalist.com/2014/09/09/>

[whats-behind-millennials-trust-issues/](#) (acesso em: 3 dez. 2014).

10. Ibid.

11. Nadia Zaffar, "The Power of the Uniform", Dawn.com, 31 May 2011, <http://www.dawn.com/news/633079/the-power-of-the-uniform> (acesso em: 5 dez. 2014).

12. Benjamin S. Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives: the Classification of Educational Goals, Handbook I: Cognitive Domain* (New York: David McKay Company, 1956).

13. J.H. Davis, F.D. Schoorman, & H.H. Tan, "The Trusted

General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21 (2000).

14. Bloom.

15. The Army Values: Loyalty, Duty, Respect, Selfless Service, Honor, Integrity, Personal Courage (LDRSHIP), [ou seja, Lealdade; Dever; Respeito, Serviço Abnegado; Honra, Integridade, Coragem pessoal], www.army.mil/values/ (acesso em: 20 fev. 2015).



Cb André Luiz dos Santos Costa (acervo do 26º BI Pqdt)

Comandante do 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista (à direita) durante a ocupação dos complexos de favelas da Penha e do Alemão na cidade do Rio de Janeiro.

Superando o Caos

A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação

Cel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro

Recentemente, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) adotou o conceito de Comando de Missão como função de combate. De acordo com o Major Demetrios Ghikas, “o Comando de Missão é a resposta do Exército dos EUA à incerteza, ambiguidade e névoa da guerra e dos conflitos. É tanto a filosofia de comando quanto uma função de combate”¹. A Publicação Doutrinária ADP 6-0 — *Mission Command* assim o define: “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”².

A despeito da simplicidade de sua redação, trata-se de um conceito sofisticado, resultante de um longo e consistente processo de formulação doutrinária. Processo que teve seu início no final da Guerra Fria com o desenvolvimento da doutrina da Batalha Ar-Terra, abarcou a fulminante campanha do Golfo de

1991, bem como as longas e desgastantes guerras no Iraque e no Afeganistão, até chegar aos dias de hoje, obviamente, com um acúmulo extraordinário de experiência em combate.

O empenho do Exército mais poderoso do planeta em inculcar, em toda organização, uma nova “filosofia de comando”, após mais de uma década de conflitos, sugere uma análise crítica das premissas segundo as quais, tradicionalmente, conduzimos nossas próprias operações militares. Com esse objetivo, o presente artigo pretende fornecer subsídios para a reflexão acerca do exercício do comando em combate e do controle das ações no nível tático. Tal análise se mostra oportuna diante do verdadeiro cataclismo tecnológico advindo da ciência da informação, porquanto o célere e irreversível processo de incorporação de tecnologias, por si só, tem se revelado insuficiente para adequar as organizações militares aos cenários pós-industriais.

As Demandas de Uma Nova Era

Os perigos encontrados nas trincheiras das duas guerras mundiais talvez fossem substancialmente maiores do que os riscos que os soldados vêm correndo nos campos de batalha do século XXI. Uma eventual análise comparativa do número de baixas sofridas entre combatentes nos conflitos armados dos últimos cem anos, de certo, iria corroborar essa assertiva. No entanto, a complexidade que caracteriza o atual ambiente operacional é, indubitavelmente, maior.

Os exércitos da era industrial, como aqueles que promoveram os duelos de artilharia e o genocídio de infantas durante a Primeira Grande Guerra (1914 - 1918), possuíam fileiras constituídas por “cidadãos soldados”, legados da Revolução Francesa, cuja principal virtude, infelizmente, era a capacidade de “morrer pela pátria”. A conscrição em massa, muitas vezes realizada às pressas com o intuito de atender a uma mobilização nacional ou recompletar o elevado número de baixas no *front*, produzia uma força desprovida de critério seletivo e qualificação técnica. Tais exércitos contavam com ciclos decisórios excessivamente lentos e burocratizados, atribuindo grande ênfase a uma rígida disciplina, em detrimento da iniciativa. Poucos soldados, como, por exemplo, os tanquistas alemães ou os paraquedistas norte-americanos durante a Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), se notabilizaram por demonstrar, sistematicamente, elevada iniciativa.

Já na era da informação, graças ao “efeito CNN”, pequenas ações têm adquirido repercussão política e divulgação global, tornando obsoleta a rígida compartimentação dos níveis decisórios. Ao contrário, o que, hoje, é possível constatar representa uma clara sobreposição, no tempo e no espaço, dos aspectos políticos, estratégicos e táticos da luta, permeando toda a estrutura de comando, até os menores escalões. Segundo o General Charles Krulak, para lidarem com essa realidade, os exércitos devem dispor de “cabos estratégicos”³. Isto é, soldados capazes de, simultaneamente, aplicar com eficácia e precisão o poder de combate, conquistar o apoio da população e legitimar o poder central, atuando, não apenas, como plataformas de combate semiautônomas, mas também como sensores de inteligência e vetores de operações psicológicas. Eles devem ser treinados e demonstrar aptidão para avaliar a situação tática, decidir com rapidez e agir por conta própria, explorando com habilidade as efêmeras oportunidades que se apresentarem, tanto no caótico ambiente físico à sua volta quanto no espectro informacional de mídias globais. Naturalmente, tamanha expectativa só pode ser depositada em exércitos que disponham de núcleos de efetivos profissionais, criteriosamente selecionados e adestrados.

Nesse contexto, a redução dos ciclos decisórios, por meio da delegação de competência aos comandantes subordinados, concedendo-lhes maior autonomia e liberdade de ação, além da valorização da iniciativa em detrimento do apego incondicional a ordens excessivamente restritivas, tornou-se um imperativo dos campos de batalha do século XXI. Sistemas de comando e controle (C^2) abrangentes e eficazes devem, impositivamente, estar de acordo com essa realidade. Porém, em culturas organizacionais moldadas segundo o paradigma industrial, a abundante oferta tecnológica se presta justamente ao contrário, ao microgerenciamento. Pois, ao aperfeiçoar os meios de comunicações e os mecanismos de controle, permite que decisões afetas aos escalões subordinados sejam tomadas em instâncias de comando superiores, levando a uma centralização excessiva das operações militares no nível tático.

Há que se destacar, ainda, a inclusão de ferramentas de pensamento complexo no processo decisório, com o intuito de complementar e apoiar o consagrado método cartesiano do estudo de situação, bem como a participação de equipes multidisciplinares, constituídas também por acadêmicos e especialistas civis, no tradicional

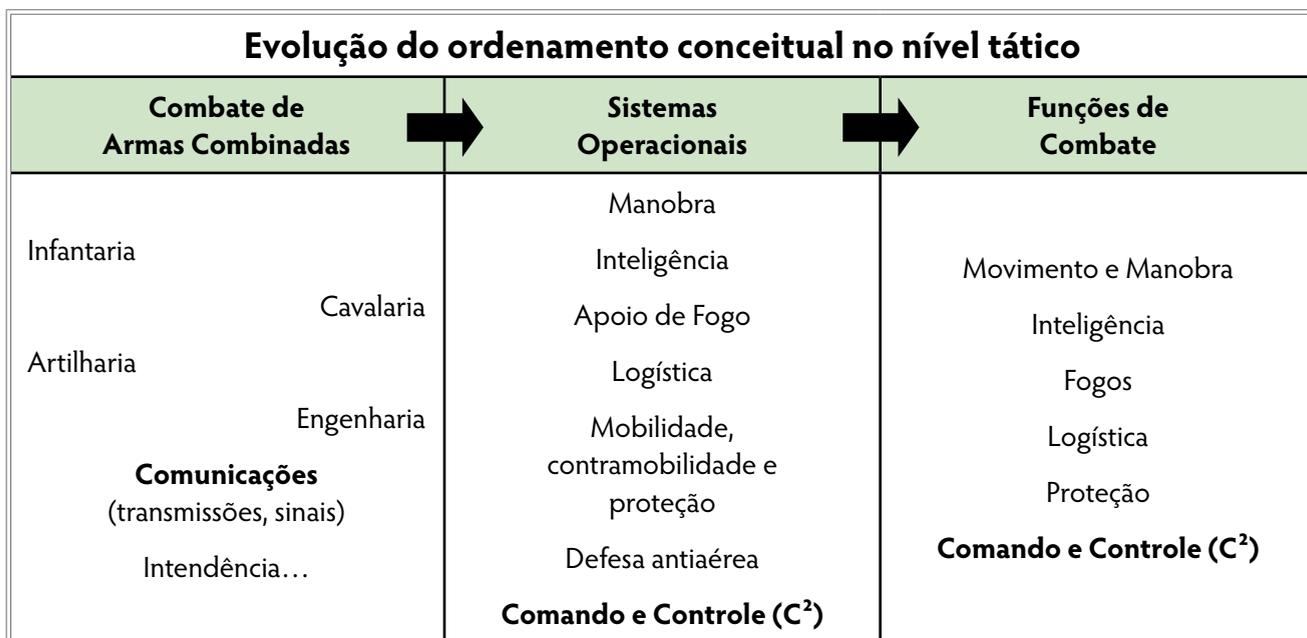


Figura 1 – Evolução do ordenamento conceitual no nível tático.

“jogo da guerra” (*Red Teams*). O propósito de iniciativas como essas é auxiliar os planejadores militares na interpretação da dinâmica de ambientes complexos, que não admitem uma solução calcada estritamente na aplicação do poderio bélico convencional. Todavia, tais considerações transcendem o escopo deste breve artigo.

Comando e Controle: Uma Abordagem Conceitual

Os antigos gregos entendiam *taktika*, simplesmente, como a técnica de dispor os soldados na falange⁴. No final do século XIX, Clausewitz a definiu como sendo a “teoria relativa à utilização das forças armadas nos combates”⁵. De acordo com o Glossário das Forças Armadas, tática é a “arte de dispor, movimentar e empregar as forças militares em presença do inimigo ou durante o combate. Cuida do emprego imediato do poder para alcançar os objetivos fixados pela estratégia, compreendendo o emprego de forças, incluindo seu armamento e técnicas específicas”⁶.

A forma lógica de ordenar o raciocínio tático — que, até bem pouco tempo atrás, compreendia o combate de armas combinadas — apoia-se, atualmente, na ideia de funções de combate (figura 1), que define comando e controle como sendo “o conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-relacionados que permitem aos comandantes o exercício da autoridade e direção das ações.

A função mescla a arte do comando com a ciência do controle. Todas as demais funções de combate são integradas por meio do comando e controle”⁷.

Apesar dos conceitos formais disponíveis em inúmeras publicações doutrinárias, constata-se uma apropriação indevida do termo comando e controle,



Figura 2 – As três dimensões da função de combate comando e controle.

restringindo-lhe o escopo, quase sempre, ao mero estabelecimento dos enlaces de comunicações, sobretudo, em face da abundante oferta de tecnologia advinda da ciência da informação. Ademais, ao observarmos a figura 1, parece fácil entender o motivo pelo qual, muito raramente, C² não significa tão somente comunicações. No entanto, a função comando e controle transcende sua dimensão técnica, incorporando também (e sobretudo) elementos afetos à natureza humana e à estrutura da organização militar, conforme ilustram as figuras 2 e 3.

Ao observarmos toda a complexidade sugerida pela figura 3 e o uso dado ao termo C², podemos admitir que, diante da primazia adquirida por sua dimensão técnica, a ideia de “comando e controle” fracassou como conceito. Tamanho desequilíbrio, que obscureceu quase por completo as dimensões humana e

organizacional, se deveu, naturalmente, à farta disponibilidade de tecnologia da informação (TI). Com o tempo, a enorme tecnologia agregada à função comando e controle refletiu na própria extensão do nome. A consagrada abreviatura C² se “expandiu” para C³I, C⁴ISR e, finalmente, C⁴ISTAR (da sigla em inglês que designa comando, controle, comunicações, computador, inteligência, vigilância, aquisição de alvos e reconhecimento).

De certo modo, o advento do Comando de Missão, na doutrina do Exército dos Estados Unidos, pode ser entendido como uma tentativa de redenção dos aspectos humanos e organizacionais exigidos para a condução eficaz das operações militares e o pleno exercício do comando por líderes capazes, em todos os níveis hierárquicos, numa era caracterizada por ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

COMANDO E CONTROLE		
Dimensão Humana	Dimensão Organizacional	Dimensão Técnica
Aspectos socioculturais que moldam a interpretação do ambiente e a forma de pensar, decidir e agir Valores éticos e morais Capacidades técnico-profissionais dos recursos humanos disponíveis Atributos individuais que caracterizam a liderança dos comandantes em todos os níveis Estilos de liderança Nível de treinamento e capacidades individuais para lidar com a fadiga extrema, as incertezas do combate e o excessivo acúmulo de responsabilidades Relações interpessoais Coesão do grupo, homogeneidade de pensamento e unidade de propósito	Doutrina vigente Metodologia de planejamento Cultura organizacional Estrutura hierárquica Relações de comando Rotinas e processos internos da organização	Equipamentos, tecnologias e capacitação técnica para operar e dar suporte ao sistema

Figura 3 – Aspectos que compõem as três dimensões da função de combate comando e controle.

Comando versus Controle: A Eficácia do Processo Decisório Comprometida

Quando o dia amanheceu, a brigada já estava em posição. Todos os oficiais e sargentos dispunham de radiotransmissores dotados de dispositivos de georeferenciamento por sinal GPS. Com isso, as posições de cada companhia, cada pelotão e cada grupo de combate (GC) estavam assinaladas no moderno e exuberante *video wall* instalado no centro de operações, de onde grande número de oficiais de estado-maior acompanhava com exatidão, graças ao *software* de C², todo e qualquer movimento de tropa. Imagens em tempo real, geradas a partir de uma plataforma aérea, completavam o aparato tecnológico destinado a proporcionar plena consciência situacional. Sempre que solicitada, a tripulação do helicóptero ampliava o zoom da câmera ou disponibilizava imagens termais, a fim de dirimir alguma dúvida sobre o terreno ou sobre a circulação de pessoas próximas a pontos críticos.

Em determinado momento daquela manhã, o comandante militar de área, um oficial general de quatro estrelas, ingressou no recinto e passou a contemplar os monitores com informações detalhadas sobre o desdobramento de tropas. Depois de alguns minutos de atenta observação, indagou sobre a melhor localização de um posto de bloqueio e controle de via urbana guarnecido por um GC. Tanto o comandante da divisão quanto o comandante da brigada, prontamente, tentaram lhe prestar os esclarecimentos necessários. Alguns oficiais superiores, membros do estado-maior geral, também, se dispuseram a fornecer informações adicionais. Não tardou para que a localização daquele único posto de bloqueio se convertesse em polêmica.

Será que todos aqueles oficiais, incluindo três generais, deliberando em um remoto centro de operações, acreditavam, realmente, estar em melhores condições que o sargento comandante de grupo, no terreno, para decidir sobre a posição de bloqueio mais adequada àquela situação? Se a resposta for afirmativa, alguma coisa, de fato, estava errada — e não era, obviamente, a localização do GC.

Por que isso acontece? Por que até mesmo comandantes experientes demonstram tendência ao microgerenciamento e quais as possíveis consequências ao se adotar tal postura?

Em 1997, ao idealizar uma força capaz de “dominar qualquer adversário e controlar qualquer situação, em

qualquer operação, na vasta gama de operações militares”⁸, o Estado-Maior Conjunto dos Estados Unidos formulou o conceito de Domínio Completo do Espectro das Operações Militares (*Full Spectrum Dominance*). O objetivo era dispor de forças armadas capazes de:

- ◆ coletar, processar, analisar e compartilhar dados mais rápido que qualquer adversário;
- ◆ tomar decisões táticas corretas e oportunas, antes do inimigo;
- ◆ implementar a decisão, realizando a aplicação do poder de combate com eficácia e oportunidade, a fim de sobrepujar as forças oponentes.

Em síntese, a ideia de um completo domínio do espectro das operações militares requer superioridade de informação, de decisão e de ação, calcada em eficazes sistemas C⁴ISTAR, conforme ilustra a figura 4.

Contudo, as tradicionais relações de comando e as formas usuais de controle restritivo não mais atendem à complexidade dos cenários pós-industriais, tampouco ao ritmo intenso que se pretende imprimir às operações militares. Ainda que se obtenha a superioridade de informação, a rigidez e a lentidão do processo decisório podem comprometer a superioridade de decisão, inviabilizando o êxito da manobra.

O processo decisório não deve ser entendido apenas como a metodologia aplicada por um comandante em um determinado nível. Ao contrário, permeia toda a cadeia de comando, abarcando impositivamente todos os escalões envolvidos na solução de um problema militar específico. Ou seja, é a soma das “normas de comando” realizadas em todos os níveis da cadeia hierárquica.

Muito embora, graças à tecnologia disponível, os comandantes jamais tenham contado com mecanismos de controle e regulação da manobra tão eficazes, há que se evitar, pelo excesso de zelo, expandir o exercício do comando a ponto de tornar menos ágil e flexível o processo decisório⁹. Se tal fato vier a ocorrer, provavelmente, a almejada “superioridade de decisão” estará comprometida. De acordo com o General Gordon Sullivan, do Exército dos Estados Unidos:

O paradoxo da guerra na era da informação é gerenciar uma grande quantidade de informações e resistir à tentação de exercer um controle excessivo. A vantagem competitiva é anulada quando se tenta tomar decisões afetas aos escalões subordinados na cadeia de comando. Todos os pelotões e tripulações de carros de combate

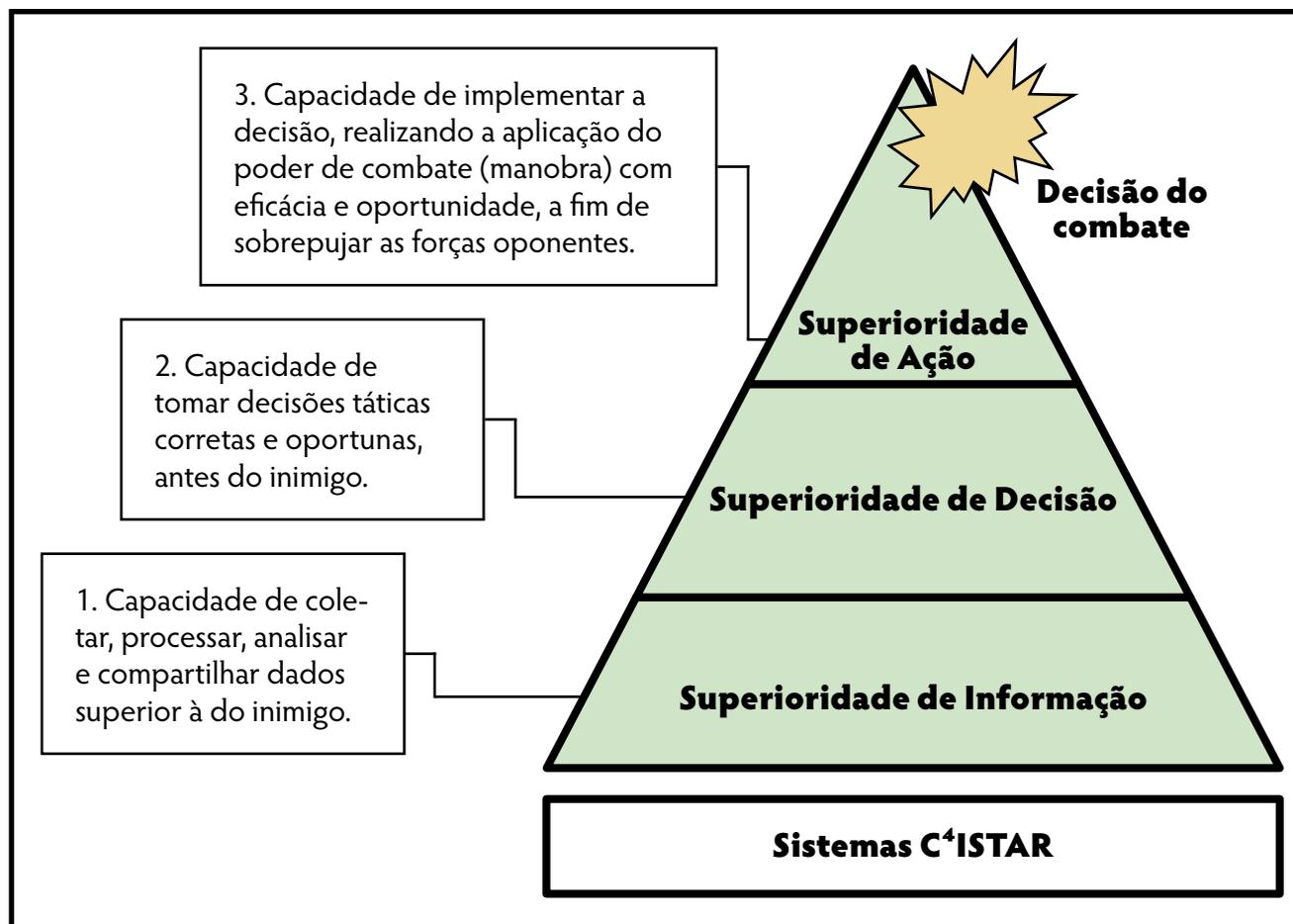


Figura 4 - Full Spectrum Dominance

têm informações em tempo real sobre o que está acontecendo ao seu redor, a localização do inimigo, e a natureza e direcionamento dos sistemas de armas inimigos. *Depois de entendida a intenção do comando, as decisões devem ser descentralizadas para o nível mais baixo possível para que os soldados na linha de frente possam explorar as oportunidades que surgirem.*

[...] Expressa claramente, a intenção do comandante permite aos subordinados empreender ações independentes em busca do objetivo da unidade. Isto é especialmente relevante quando, no curso da batalha, surgem oportunidades fugazes que podem ser aproveitadas, com efeito decisivo, se os subordinados demonstram adequada iniciativa¹⁰. (grifo nosso)

Portanto, permanece atual e válida a advertência de Helmuth Von Moltke, para quem:

A vantagem que um comandante pensa que

pode alcançar através da sua intervenção pessoal contínua é em grande parte ilusória. Ao envolver-se em demasia e assumir para si uma tarefa que pertence a outros, ele destrói sua eficácia. Ele também multiplica suas próprias tarefas a um ponto onde ele não pode cumprir a totalidade delas¹¹.

Ademais, em combate, o excessivo controle sobre as ações dos comandos subordinados pode levar a efeitos indesejáveis. Segundo Samuel L. A. Marshall, em sua consagrada obra *Men Against Fire*, muitos comandantes, após atribuírem uma missão aos escalões subordinados, são consumidos pela impaciência, exigindo resultados prematuros e exercendo uma pressão indevida sobre os níveis inferiores da cadeia de comando (é a chamada “síndrome do combinado”):

Em combate, observa-se, comumente, o seguinte fenômeno: os comandos, nos diversos escalões, pressionarem de tal modo os seus

subordinados exigindo deles informações, que estes, perturbados por essa pressão impermanente e inquietante, transformam em sua principal preocupação conseguir afrouxá-la por qualquer preço ou estratégia.

[...] A satisfação das exigências do escalão superior torna-se o principal objetivo das operações. É o pior vício em operações e pode atingir qualquer pessoa. A vítima tanto pode ser um comandante de divisão como o de um pelotão. Mas, quando ele se propaga através de toda a hierarquia, até atingir os menores escalões, suas consequências tornam-se intoleráveis.

[...] Nos combates no Pacífico, encontrei comandantes de companhias que iam se juntar a um pelotão de primeira linha, apenas para se afastarem dos seus telefones. Estavam absolutamente fartos de ouvir os comandantes de batalhão insistirem em querer uma nova informação a cada 15 ou 20 minutos. E o comandante de batalhão — pobre diabo — estava apenas transmitindo a pressão que, por sua vez, vinha recebendo de um comandante de regimento, o qual procurava apaziguar a divisão.

[...] Este tipo de comando dos escalões subordinados à longa distância, na maioria dos casos, não é apenas motivado pela procura de informação, mas também a busca de um alívio mental por via telefônica. Contribui pouco ou nada para melhorar o entendimento da situação real e raramente concorre de algum modo para o progresso tático.

[...] Suas consequências mais comuns são: a mentira, o exagero, a distorção da realidade nos escalões subordinados, dando um falso conceito da situação nos escalões superiores¹².

Na era da informação, comandantes em todos os níveis não se devem deixar seduzir pelas possibilidades de microgerenciamento, uma vez que o aumento da capacidade de controle, decorrente dos avanços tecnológicos, não deve se antepor à necessidade tática de prover maior autonomia e liberdade de ação aos escalões subordinados. Ou seja, é importante que a obsessão pelo controle nos escalões superiores não subtraia a eficácia do comando dos líderes subordinados¹³. Afinal, como bem observou o Major Timothy McMahan, do

Exército dos Estados Unidos, “o controle dá respaldo à função de comando. É um recurso necessário ao comando, porém não é um fim em si mesmo nem oposto a ele”¹⁴. Para David Keithly e Steve Ferris:

A tecnologia pode ser uma faca de dois gumes, especialmente quando os desenvolvimentos tendem a facilitar uma maior centralização da execução e, em casos extremos, a uma microadministração do campo de batalha. Durante a Guerra do Vietnã, os postos de comando instalados em helicópteros praticamente passaram a ser lugar comum. Em vez de permitir que os oficiais subordinados comandassem no terreno, segundo suas experiências e avaliações sobre circunstâncias específicas, alguns comandantes não resistiram à tentação de dirigir de cima a execução, simplesmente porque isso já era possível de se fazer¹⁵.

A tendência ao microgerenciamento se torna mais aguda quando um determinado comandante se sente inseguro acerca da liderança, do adestramento, das capacidades e aptidões de seus elementos subordinados. Porém, a única solução para esse tipo de problema é o treinamento militar. O aumento excessivo do controle, no decorrer das operações, não passa de um paliativo — por vezes necessário, mas, ainda assim, um mero paliativo. De acordo com o Capitão Thomas Jordan, do Exército dos Estados Unidos:

Os comandantes subalternos devem, sem dúvida, ser instruídos a tomarem decisões e a conduzirem ações inopinadas face à adversidade e ao caos. Infelizmente, um número excessivo de comandantes experientes microadministram seus subordinados com demasiada frequência, porque temem que algo saia errado ou porque pouco confiam na capacidade de seus subordinados de levarem a cabo uma tarefa. O perigo dessa prática é que estes subordinados inevitavelmente aguardarão instruções, não obstante as exigências impostas pela situação ou as oportunidades que se apresentarem. Este, sem dúvida, não é o comportamento que necessitamos para que sejamos vitoriosos!¹⁶

Além disso, o novo modelo de paradigma tecnológico, se mal interpretado e mal utilizado, pode encobrir sérias deficiências tanto nas relações de comando

quanto no exercício da liderança pelos comandantes subordinados. Tais vulnerabilidades podem se tornar decisivas no momento do engajamento tático.

Perigo, Incerteza, Esforço Físico e Acaso

Em outubro de 1854, durante a Guerra da Crimeia, o conhecimento equivocado acerca do dispositivo inimigo associado à transmissão de ordens dúbias levou Lorde James Cardigan a desferir a memorável carga da Brigada Ligeira. O malsucedido ataque frontal colocou a cavalaria de Sua Majestade sob o impiedoso fogo da artilharia russa. Os soldados britânicos foram massacrados — alvejados, simultaneamente, em ambos os flancos, enquanto avançavam em campo aberto pelo “vale da morte”, de forma intrépida e suicida, diretamente para a linha de canhões inimigos. O ataque, imortalizado nos versos de Alfred Tennyson e Steve Harris, durou apenas vinte minutos. Pouco menos de 700 homens investiram contra as posições russas, somente 195 sobreviveram. Segundo Cecil Woodham-Smith:

[...] o desastre foi fruto do sistema de comando do exército britânico. Oficiais despreparados e sem experiência exerciam o comando de divisões e brigadas em operações; o estado-maior desconhecia seus deveres e mostrava-se inteiramente incapaz de traduzir a intenção do comandante-em-chefe numa linguagem clara¹⁷.

A batalha de Balaclava constitui um exemplo primoroso de como informações imprecisas e ordens confusas, tão comuns no momento da ação, são capazes de produzir grandes fracassos.

Noventa anos depois, na noite de 6 junho de 1944, o lançamento em massa de 18.000 paraquedistas aliados na costa normanda, sob condições extremamente difíceis, também deu início a uma batalha marcada pela incerteza e pela confusão. De acordo com Stephen Ambrose:

Para a maioria dos paraquedistas o Dia D foi um dia de confusão. Mas, precisamente pelo fato de os americanos estarem confusos, os alemães estavam piores (...)

Graças à iniciativa individual de americanos, alguns deles oficiais generais, alguns oficiais subalternos, alguns suboficiais,

alguns recrutas, a 82ª e a 101ª [Divisões Aeroterrestres] conseguiram superar a maioria de suas dificuldades e completar suas missões mais decisivas (...). A maneira com que a coisa foi feita, todavia, mal se enquadrava nos padrões do manual ou estava de acordo com o plano.

Não havia virtualmente controle global porque era impossível para os generais e os coronéis dar ordens a unidades que ainda não se tinham agrupado. Os grupos que se haviam reunido não estavam cientes de onde se encontravam ou de onde outros grupos estavam (...)

A radiocomunicação poderia ter superado esse problema, mas a maioria dos rádios tinha sido danificada ou se perdera na queda, e aqueles que estavam funcionando eram inadequados¹⁸.

Do lado alemão, a situação era ainda pior. Segundo Cornelius Ryan: “Os relatórios que chegavam [nos postos de comando da Wehrmacht] eram fragmentados, inconclusivos, tão espalhados que até mesmo os soldados mais experientes estavam céticos e atormentados por dúvidas”¹⁹.

Para o veterano Brigadeiro Peter Young, “na confusão estabelecida não é de estranhar que os generais de ambos os lados simplesmente ignorassem o que estava acontecendo”²⁰.

Talvez pareça razoável admitir que o tipo de problema descrito nos dois exemplos acima jamais ocorra em uma refrega de menores proporções, na qual haja maior assimetria entre os poderes relativos de combate de ambos os contendores, além do uso da moderna tecnologia de C² hoje disponível. Porém, a luta travada nas ruas da paupérrima Mogadíscio, nos dias 3 e 4 de outubro de 1993, refuta cabalmente essa ideia. Naquela oportunidade, os bem treinados soldados da Força Tarefa Ranger protagonizaram uma batalha dramática contra guerrilheiros somalis de um clã tribal. A desordem e a confusão caracterizaram os dois dias de combate urbano. De acordo com o jornalista Mark Bowden, as imagens recebidas em tempo real no Centro de Operações Conjuntas do General William Garrison, comandante da ação, nem sempre transmitiam “o desespero real da situação”²¹.

A pretensão de erradicar a confusão que caracteriza o combate e assegurar a mais absoluta consciência

situacional aos comandantes táticos é lícita. Mas, devemos nos perguntar se ela é factível, sob pena de gerarmos tropas incapazes de sobreviver à desordem da guerra.

Na década de 1990, o Exército dos Estados Unidos despendeu um enorme esforço, a fim de promover uma Revolução em Assuntos Militares (RAM) baseada primordialmente em tecnologia. Seus idealizadores criaram expectativas infundadas de que a tecnologia da informação poderia eliminar por completo as incertezas do campo de batalha e, por conseguinte, do processo decisório. A bem sucedida campanha de libertação do Kuwait, cognominada operação *Desert Storm*, parecia corroborar o êxito da guerra centrada em redes de computadores e do uso eficaz de “armas inteligentes”, gerando uma inebriante (e exagerada) sensação de invencibilidade²². Porém, não tardou para que as dificuldades encontradas pelas tropas norte-americanas desdobradas no Afeganistão e no Iraque colocassem em evidência as limitações dos modernos sistemas C⁴ISTAR. Afinal, tecnologia é imprescindível, mas não é tudo — e o recente advento do Comando de Missão na doutrina do Exército dos Estados Unidos traduz este reconhecimento.

Embora a incorporação de novas tecnologias tenha, de fato, ampliado significativamente a capacidade de os comandantes (nos níveis tático e operacional) verem e entenderem o campo de batalha ao seu redor, a **fricção**, conforme a descreveu Clausewitz, continua sendo um componente essencial do combate. Portanto, permanece irrefutável a assertiva do célebre oficial prussiano acerca da informação na guerra, segundo a qual:

As notícias que nos chegam em tempo de guerra são quase sempre contraditórias e, na maior parte, também falsas; as mais numerosas são em grande parte sofrivelmente suspeitas [...] Esta dificuldade não é desprezível quando se trata de planos iniciais elaborados nos gabinetes e fora da zona de guerra propriamente dita; mas ela é infinitamente maior quando as informações se sucedem rapidamente no meio do tumulto da guerra [...] A tal ponto que, provavelmente, não deve ter havido nenhum empreendimento importante em que o comandante não tenha tido de ultrapassar novas dúvidas no momento da execução²³.

Além de enfatizar a “incerteza acerca de todos os dados”²⁴ que chegam até os comandantes em campanha, Clausewitz descreveu a atmosfera da guerra como

sendo composta por quatro elementos. Quais sejam: o perigo, a incerteza, o esforço físico e o acaso²⁵ (figura 5). Nada disso mudou! A despeito das comunicações de alcance global, da transmissão instantânea de dados pela rede mundial de computadores e das imagens digitais geradas a partir de satélites artificiais, *drones* remotamente pilotados ou câmeras acopladas aos capacetes dos soldados na linha de frente — transmitidas em tempo real para postos de comando Hi Tec — o combate continua sendo caótico. E o mais importante: o resultado final da batalha é decorrente da soma dos pequenos engajamentos táticos protagonizados pelos menores escalões, ou seja, a vitória é decorrente da soma dos êxitos individuais²⁶, como afirmou o autor de *Vom Kriege* há mais de 180 anos.

Se por um lado, imagens em tempo real tendem a não reproduzir com fidelidade “o desespero da situação”, por outro, comunicações irrestritas garantem aos comandos superiores acesso imediato a informações não depuradas, diretamente das tropas em contato com o inimigo. Isso faz com que a confusão reinante na linha de frente seja imediatamente transpassada para o topo da cadeia de comando, levando a decisões superiores prematuras, baseadas em dados imprecisos, inconsistentes e contraditórios.

Até o momento, nenhuma tecnologia disponível conseguiu erradicar a incerteza ou névoa da guerra (*fog of war*). Talvez, porque não seja mesmo possível. De acordo com o Capitão Joseph McLamb, do Exército dos Estados Unidos: “Apesar da propaganda exagerada, as tecnologias da informação estarão distantes de eliminar a confusão da guerra. A diferença entre a percepção e a verdade, certamente irá continuar como parte da guerra para sempre”²⁷.

Conclusão semelhante foi apresentada por um grupo de pesquisa da academia militar de West Point, dirigido pelo General Peter Chiarelli: “não é possível remover a névoa da guerra por tecnologia centrada em redes”²⁸.

Dessa forma, a ideia de que, em última análise, as perspectivas de êxito ainda recaem sobre as pequenas frações corrobora o pressuposto de que a função de combate comando e controle deve convergir, apoiar e impelir os líderes subordinados a identificar e explorar as fugazes oportunidades que emergem do caos da batalha, jamais obstruindo-lhes a iniciativa. Infelizmente, é bem mais fácil reconhecer tal fato do que implementar os mecanismos de ação necessários para dotar um

exército de líderes versáteis e habilidosos, apoiados por processos organizacionais eficientes e ferramentas de TI verdadeiramente úteis. Essa é a pretensão do Exército dos Estados Unidos ao adotar o conceito de Comando de Missão.

Auftragstaktik

A procura por uma filosofia de comando que harmonize as vantagens tecnológicas com a necessária concessão de autonomia aos escalões subordinados conduz, invariavelmente, ao estudo das relações de comando vigentes no exército da Prússia, no final do século XIX, e, por conseguinte, ao conceito de *Auftragstaktik*²⁹.

Auftragstaktik é uma palavra de origem alemã que, mal traduzida, significa “tática de missão pela finalidade”³⁰. Refere-se a um estilo de comando que concede grande autonomia aos líderes subordinados, fomentando a iniciativa e a liberdade de ação em todos os níveis hierárquicos³¹. Parte do pressuposto que os menores

escalões, especialmente aqueles em contato com o inimigo, estão mais aptos a identificar e explorar as efêmeras oportunidades que surgem em meio à confusão do combate. Afinal, a guerra nada mais é do que “uma sucessão de oportunidades perdidas”, vencerá aquele que menos desperdiçá-las.

Ainda que o termo “missão pela finalidade” nos seja familiar, não fornece a exata noção da prática que vigorava nas fileiras do proficiente exército prussiano, desde os tempos de Frederico, o Grande (1712 - 1786). Seus oficiais eram treinados e moldados para agir de forma independente, extrapolando, com frequência, suas esferas de responsabilidade segundo um padrão de iniciativa ousado e agressivo.

A desobediência de ordens não era incoerente com a filosofia alemã de iniciativa e liberdade de ação. Trevor Dupuy e John English citam a história favorita de Von Moltke sobre o jovem major que, após ter sido repreendido

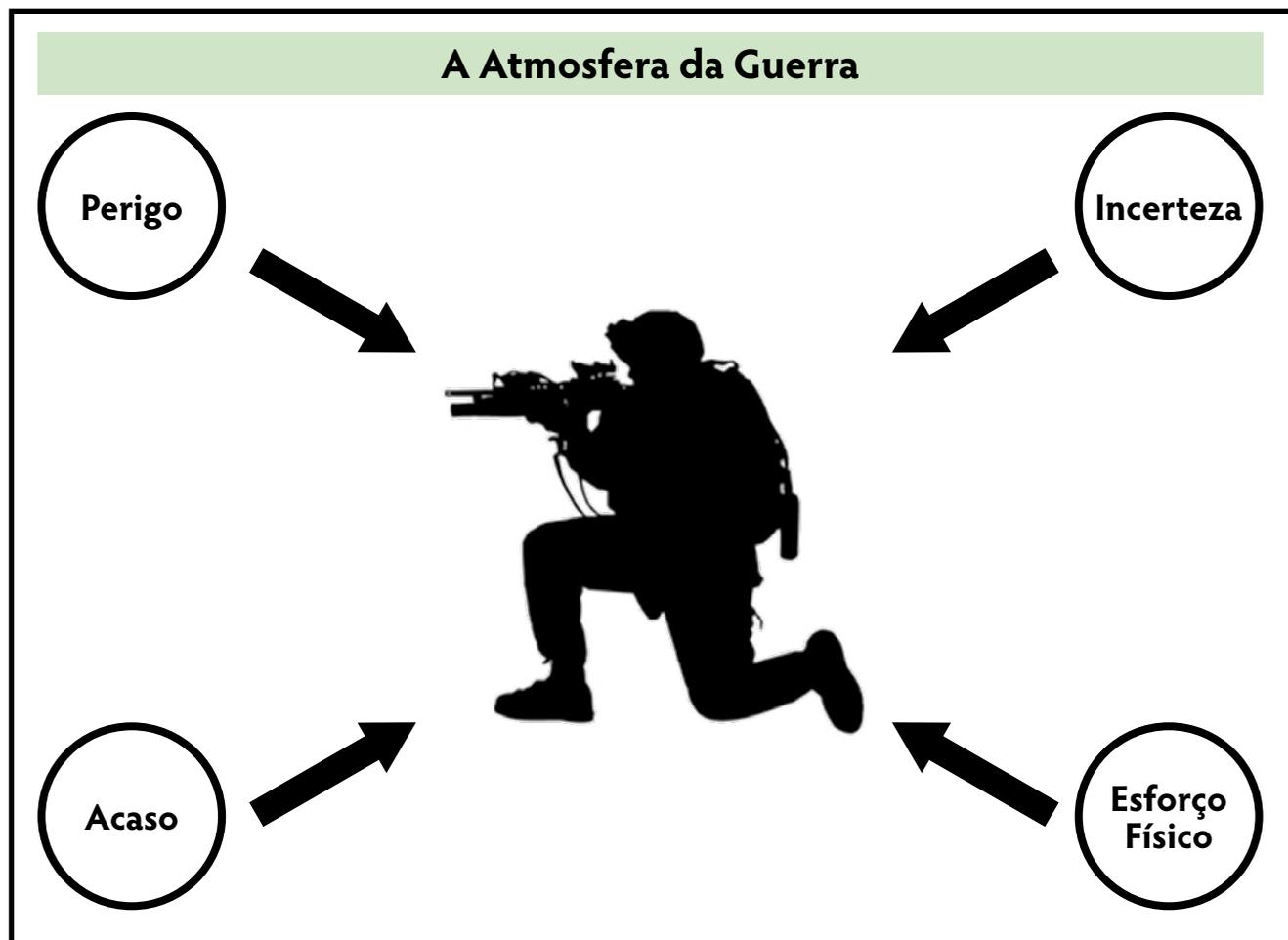


Figura 5 – A atmosfera da guerra segundo Clausewitz



Cel José Mateus Teixeira Ribeiro (acervo do BRABAT 2/17)

Comandante do BRABAT 2/17 (sentado na cabeceira da mesa) e seu estado-maior empenhados em compreender a complexa dinâmica política e social da capital Porto Príncipe. É imprescindível que o comandante e seus subordinados formulem e compartilhem uma visão comum do ambiente operacional. CCOMSEx

pelo Príncipe Carlos Frederico, replicou que ele apenas estava obedecendo ordens. Ao que o príncipe respondeu: ‘Sua Majestade fez de você um major porque acreditava que você saberia quando não obedecer as ordens.’ A ênfase residia no fato de que o oficial ou praça alemão tomasse, sem perguntas ou dúvidas, em qualquer situação, as decisões consequentes de sua observação pessoal³².

A Prússia passou a contar com a mais sofisticada instituição militar de seu tempo graças às reformas promovidas pelos generais Scharnhorst e Gneisenau, após as derrotas impostas por Napoleão Bonaparte. Embora quase todos os seus oficiais fossem provenientes da aristocracia agrária (*Junker*), eram submetidos a um autêntico processo de formação profissional — diferentemente dos demais exércitos daquela época. Se, por um lado, o exército prussiano apoiava-se em uma cultura onde a iniciativa era verdadeiramente

valorizada, por outro, era capaz de gerar comandantes aptos a atenderem às expectativas correspondentes à liberdade de ação que lhes era outorgada.

O conceito de *Auftragstaktik* se incorporou à consagrada tradição militar germânica. Porém, durante a Segunda Guerra Mundial, a obsessão de Adolf Hitler em controlar seus generais, aos quais atribuía a culpa pelos insucessos da *Wehrmacht*, levou-o a tolher, gradativamente, a iniciativa e a autonomia de seus principais comandantes militares. Ainda assim, cabe observar que “de acordo com o principal manual de campanha alemão da Segunda Guerra Mundial, um comandante subordinado podia mudar ou deixar de cumprir a sua missão dentro da estrutura geral da intenção do comandante imediatamente superior”³³.

Por tudo isso, o exército prussiano e, depois dele, o exército alemão tornaram-se, com justa razão, referenciais importantes em termos de relações de comando — a despeito da tecnologia rudimentar de que dispunham.

Intenção do Comando

A célebre assertiva atribuída a Moltke, segundo a qual nenhum planejamento resiste ao primeiro disparo³⁴, traduz, de forma objetiva, a conturbada “atmosfera da guerra”. Assim sendo, no momento em que os comandantes se veem envolvidos pela “névoa da guerra”, as ordens originais, que lhes deveriam orientar as ações, frequentemente se mostram inadequadas em virtude da rápida evolução dos acontecimentos. Portanto, diante da desordem natural do combate, restam três alternativas a um comandante na linha de frente:

- ◆ manter-se fiel a planos e ordens que se tornaram obsoletos em face da dinâmica da batalha e que dificilmente o conduzirão ao êxito;
- ◆ solicitar novas instruções ao escalão enquadrante, possivelmente, abrindo mão de valiosas e fugazes oportunidades, enquanto aguarda ordens superiores; ou
- ◆ reavaliar o quadro tático e agir por conta própria, evidenciando a perspicácia e a iniciativa requeridas pela situação.

Naturalmente, a terceira e última opção nos parece mais apropriada.

O fundamento para o bom e decisivo uso da iniciativa encontra-se na *Intenção do Comando*. A ideia de que a função de combate comando e controle deve convergir, apoiar e impelir os líderes subordinados a identificar e explorar as efêmeras oportunidades que emergem do caos da batalha, jamais obstruindo-lhes a iniciativa, impõe uma acurada compreensão do que seja Intenção do Comando.

Ao contrário do que muitos oficiais creem, a Intenção do Comando não é um mero esclarecimento adicional sobre a tarefa a executar. Também, não é uma interpretação pessoal do comandante acerca da missão que lhe foi atribuída. Tampouco se trata, apenas, de uma visão mais abrangente da operação em curso. Ela é o único instrumento, formalmente expresso, com o qual líderes subordinados contarão para orientar-lhes a ação, quando nenhuma ordem (previamente emitida) se mostrar mais adequada ao cenário dinâmico do combate.

A decisão de qualquer comandante se baseia em sua interpretação do ambiente operacional em um momento específico. Uma ordem de operações expressa essa decisão. Não por acaso, seu primeiro parágrafo (“Situação”) descreve a compreensão do quadro tático vigente, além de conter as condicionantes básicas que

subsidiaram todo o processo decisório. Dessa forma, a lógica cartesiana, embutida na metodologia de planejamento, assegura que toda a ordem de operações esteja coerentemente estruturada de acordo com o teor do seu parágrafo primeiro e seu anexo “A” (“Inteligência”). Ou seja, os segundo e terceiro parágrafos, respectivamente “Missão” e “Execução”, só fazem sentido na medida em que se mantêm em conformidade com o estado de coisas descrito no parágrafo introdutório “Situação”.

Mas, o que acontece quando o parágrafo primeiro não expressa com exatidão a realidade do campo de batalha? Ou pior, o que acontece quando a situação descrita no parágrafo primeiro estiver em total desacordo com o ambiente operacional?

Toda a ordem de operações se torna inadequada, ao ver ruir a lógica implícita em sua estrutura.

Antes de tudo, há que se ter mente que a produção do conhecimento de inteligência decorre de um processo árduo e complexo, passível de erros e omissões. Tais imperfeições são naturalmente transpassadas para o parágrafo primeiro de uma ordem de operações. Ademais, mesmo que preciso no momento de sua redação, o conteúdo de um parágrafo primeiro pode se tornar rapidamente obsoleto, em virtude da aplicação do Princípio da Polaridade de Clausewitz, segundo o qual às pretensões de um comandante se antepõem as ações antagônicas de seu oponente³⁵ — o que, por si só, torna o quadro tático dinâmico e mutável.

É nesse contexto que se dá a importância da Intenção do Comando. Ela representa aquilo que não está passível de se tornar obsoleto ou inapropriado diante das constantes alterações no quadro tático, tornando-se a mais relevante, senão a única, orientação para aqueles comandantes dispostos a agir com vigor e iniciativa, em face das rápidas transformações das circunstâncias que interferem no combate. Ou seja, a Intenção do Comando é, indubitavelmente, a parte mais importante de uma ordem de operações, pois ela é imune às eventuais modificações das condicionantes de planejamento. Ela, também, não se confunde com a finalidade da missão, porquanto esta última diz respeito, tão somente, ao propósito e às consequências imediatas das ações táticas explicitadas no enunciado da missão.

Se, por um lado, o escalão superior, ao conceber sua manobra, visualiza dois escalões abaixo, por outro, os escalões subordinados, durante a análise da missão, estudam a Intenção do Comando dois níveis acima. Tal prática

proporciona um entendimento comum do problema militar e da solução pretendida, assegurando maior alinhamento das percepções nos diferentes níveis de comando.

Com isso, são garantidas as condições básicas para que líderes subalternos possam exercer, com propriedade, sua iniciativa, em qualquer tipo de operação militar.

Intenção do Comando do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz (ordem de operações nº 01 do BRABAT 2/17, de 3 de dezembro de 2012)

“É intenção deste Comando ampliar o apoio ativo da população e salvaguardar a imagem da MINUSTAH, por meio da fiel observância dos princípios das operações de paz, do Código de Conduta dos Capacetes Azuis e das regras de engajamento, priorizando, na medida do possível, as ações de efeito não cinético em detrimento das ações cinéticas. O estado final desejado deverá se caracterizar, em toda a área de responsabilidade (AOR) do Batalhão, pelo aumento da sensação de segurança, aprovação pública à atuação da MINUSTAH, promoção e proteção dos Direitos Humanos”.

Figura 6 – Exemplo de Intenção do Comando de uma unidade empregada em operação de paz.

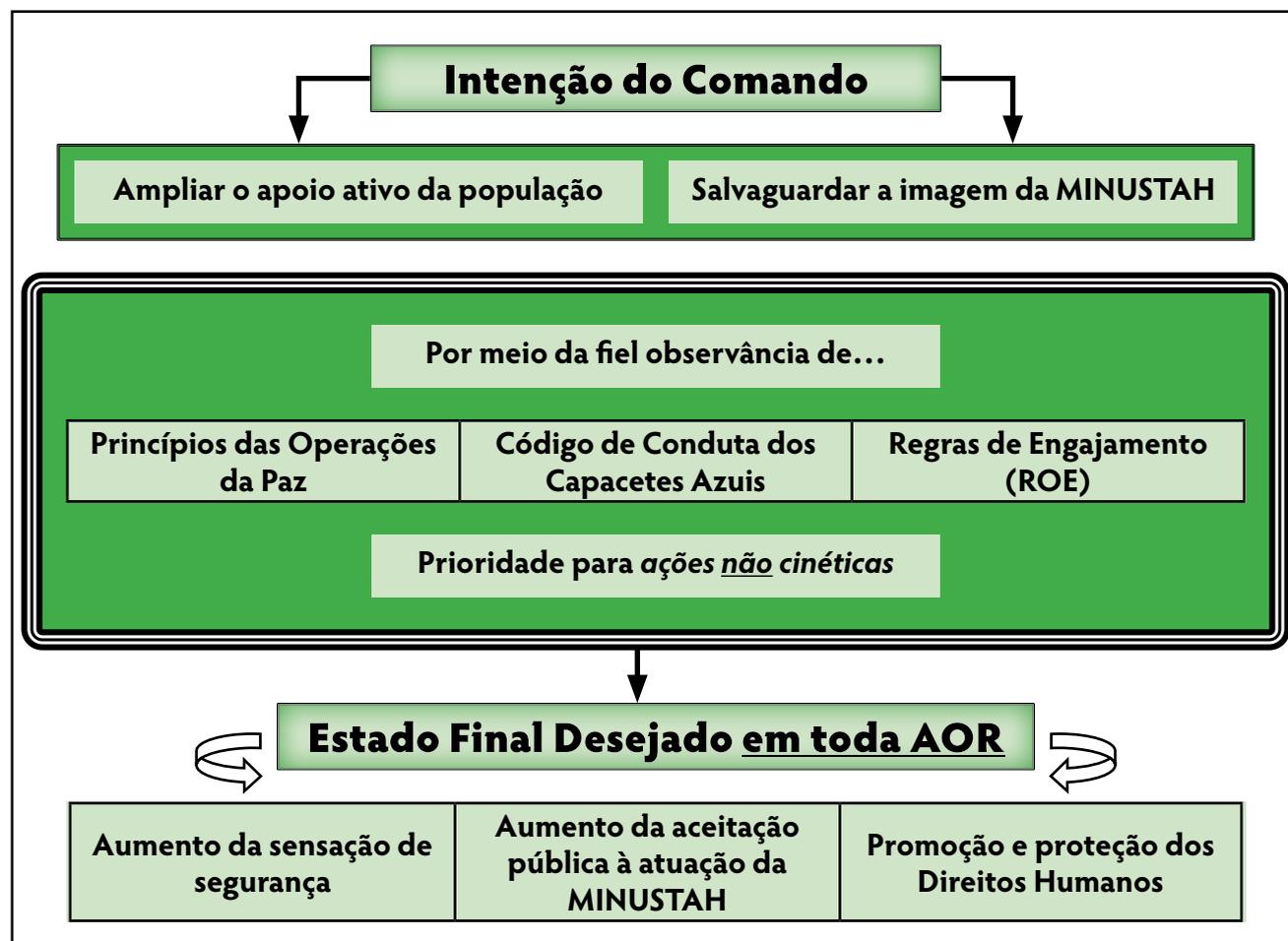


Figura 7 – Diagramação da Intenção do Comando do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz.

A figura 6 contém um exemplo de Intenção do Comando, redigida pelo Comandante do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do 17º contingente brasileiro no Haiti. A figura 7 representa a diagramação dessa mesma intenção — uma forma de facilitar o seu estudo e, por conseguinte, sua compreensão pelo estado-maior da unidade, comandantes de subunidade e comandantes de fração (dois níveis abaixo).

Usualmente, a função de combate comando e controle tem se apoiado em um modelo excessivamente rígido, segundo o qual é facultada muito pouca liberdade de ação aos líderes subalternos. De fato, se torna mais difícil explorar qualquer iniciativa quando se tem como norma geral de ação o apego incondicional ao enunciado da missão, mesmo que ele já não corresponda mais às circunstâncias vigentes no momento. A figura 8 reproduz as tradicionais relações de comando calcadas no controle restritivo.

Diante da crescente oferta tecnológica e manutenção das usuais relações de comando, os líderes subordinados contarão cada vez menos com autonomia e liberdade de ação, absorvidos por uma centralização excessiva das operações militares e tendência ao microgerenciamento.

Martin Van Creveld, em seu livro *Command in War*, afirma que, apesar da incerteza (fricção) não poder ser eliminada, os comandantes têm a opção de deslocá-la pela cadeia de comando. Isto equivale a dizer que a centralização do comando proporciona certeza em seu escalão ao mesmo tempo em que aumenta a incerteza em escalões inferiores. A descentralização, ao contrário, tem um elevado grau de incerteza no topo, mas aumenta a certeza nos escalões inferiores. Creveld, contudo, advoga que “ambos os métodos de lidar com as incertezas

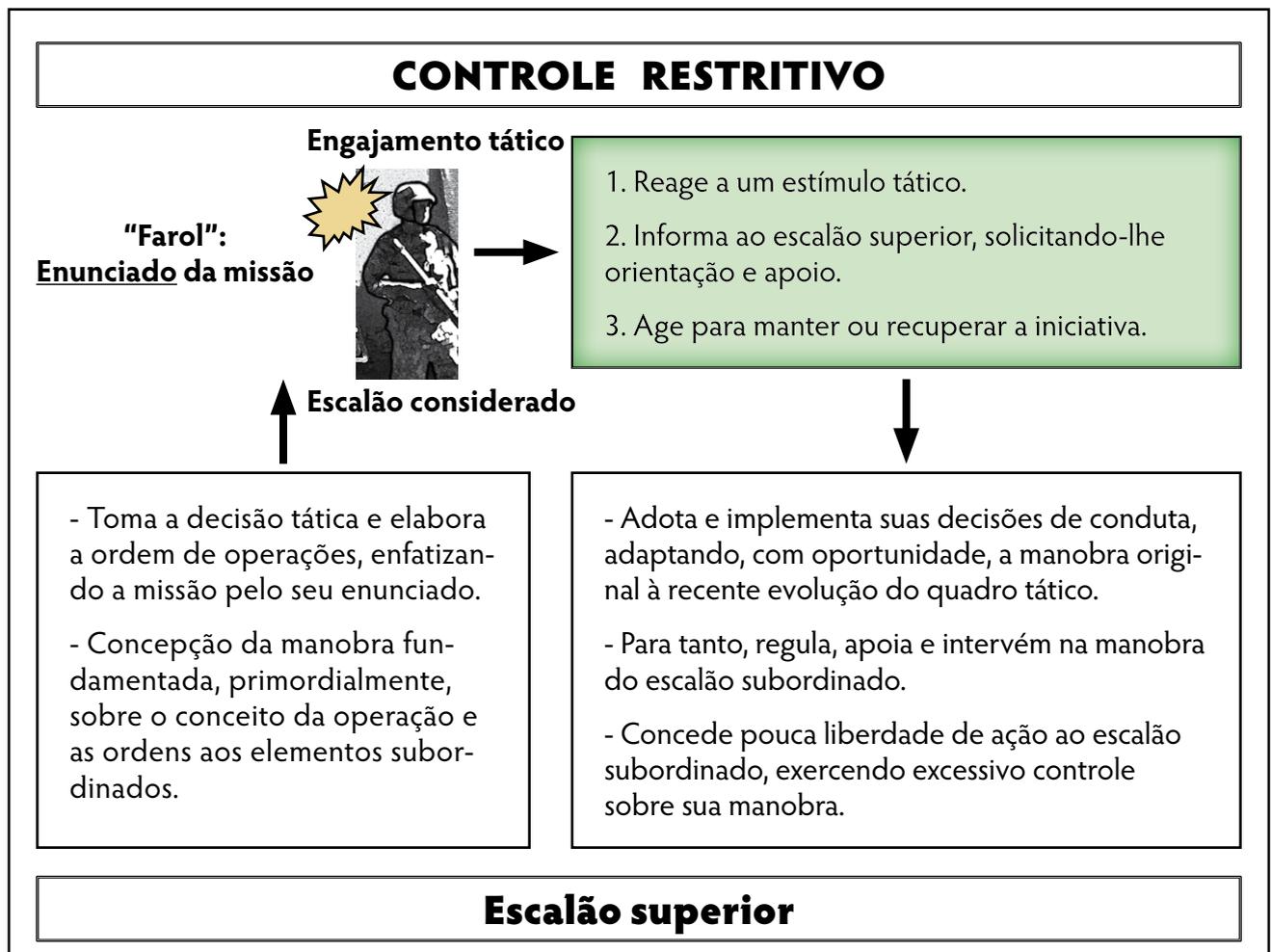


Figura 8 – Tradicional forma de controle restritivo.

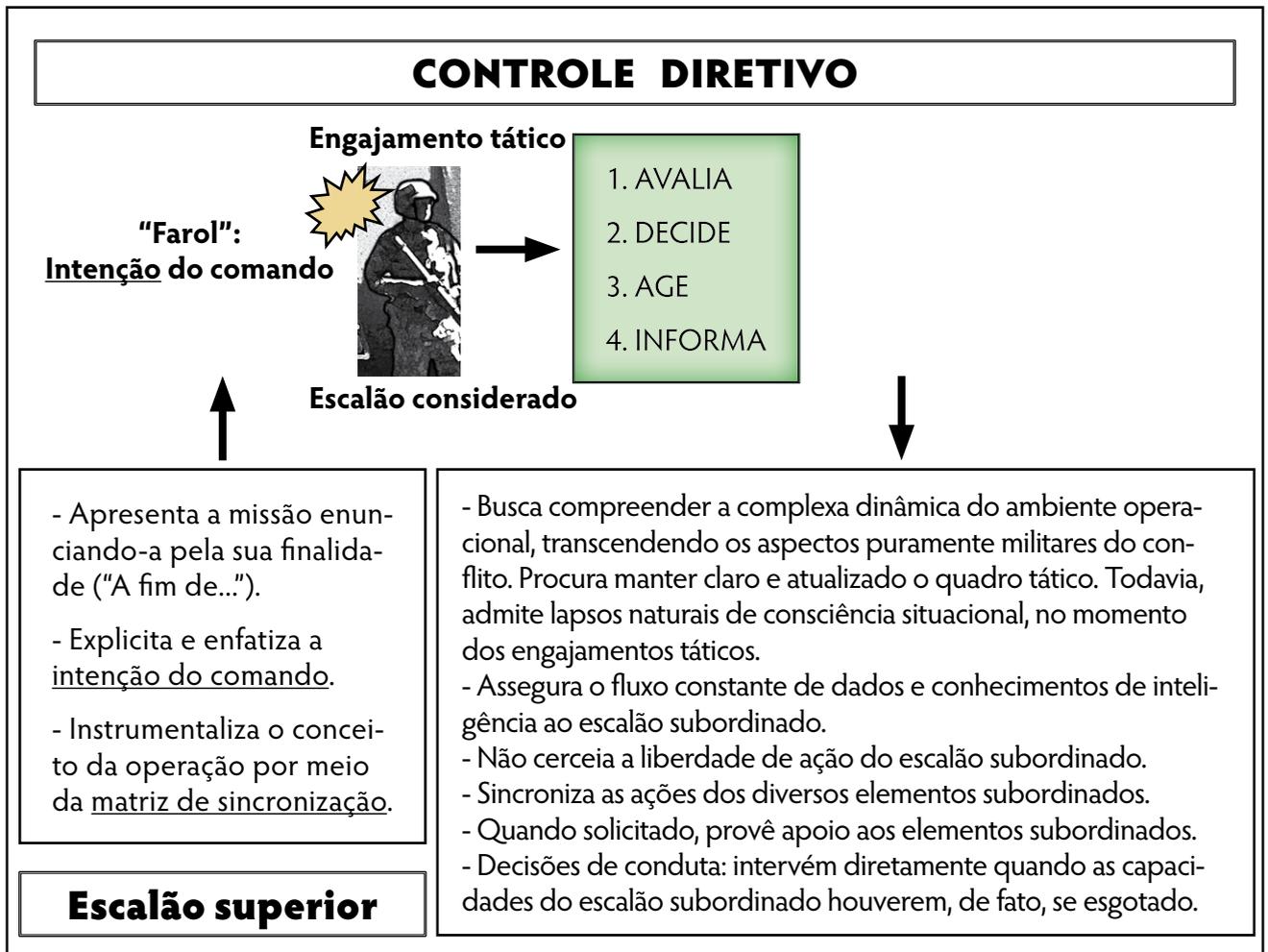


Figura 9 – Controle diretivo.

estão à disposição dos comandantes de todos os níveis. Se vinte e cinco séculos de experiência histórica servem de guia, a descentralização será superior à centralização”³⁶.

Segundo a Dra. Melinda Key-Roberts:

Para conduzir operações militares por meio de execução descentralizada, soldados precisam entender a Intenção do Comandante e, a partir de então, determinar a melhor linha de ação para alcançar os objetivos da missão. O sucesso do conceito de ‘Comando de Missão’ nas operações militares depende de quão bem os soldados e os comandantes subordinados tomam suas decisões no terreno, em circunstâncias que variam rapidamente³⁷.

Cabe destacar que descentralização nada tem a ver com distâncias físicas, sobretudo, em uma era na qual a ciência da informação aproxima, instantaneamente,

pessoas em todo o mundo. Descentralização pressupõe a concessão de maior autonomia e liberdade de ação aos elementos subordinados. Faz-se necessária, portanto, a adoção de uma praxe de comando fundamentada em um equilíbrio coerente entre a tecnologia da informação disponível e a necessidade de concessão de autonomia a líderes subordinados. Dessa forma, o controle diretivo³⁸, representado na figura 9, surge como antítese ao modelo usual de controle centralizado das operações militares no nível tático.

O controle diretivo encontra-se alicerçado em pressupostos aparentemente simples:

- ◆ comandantes e subordinados que compartilham um entendimento comum da missão e do ambiente operacional;
- ◆ ênfase na Intenção do Comando;
- ◆ existência de um ambiente de confiança mútua entre superiores e subordinados;

- ◆ concessão de maior autonomia aos escalões subordinados; e
- ◆ disponibilidade de líderes subalternos competentes, dotados de iniciativa e senso de oportunidade.

De acordo com o Tenente-Coronel Jeffrey Leser, do Exército dos Estados Unidos, “o desejo de promover a iniciativa constitui-se na necessidade de ter decisões de escalão superior tomadas em escalão inferior para reduzir o tempo necessário para as decisões cruciais”³⁹.

Todavia, a adoção de um modelo de controle diretivo não pressupõe, de forma alguma, a concessão irrefletida e irresponsável de autonomia a líderes subordinados incapazes de fazer bom uso da liberdade de ação que lhes será concedida. Eles devem ser criteriosamente selecionados, rigorosamente preparados e exaustivamente treinados para essa difícil tarefa. Afinal, o limite entre iniciativa e imprudência é, na maioria das vezes, bastante tênue. As baixas sofridas, desnecessariamente, pela 202ª Brigada Paraquedista israelense no desfiladeiro de Mitla, em 1956, durante a rápida campanha do Sinai, corroboram esta assertiva⁴⁰.

Porém, a história da humanidade é pródiga em exemplos de chefes militares que se notabilizaram por um estilo de liderança ousado, mais independente e pouco centralizador. Lorde Nelson, George Patton, Heinz Guderian, Erwin Rommel, Sepp Dietrich, Moshe Dayan e Ariel Sharon, dentre outros, se destacaram tanto por sua iniciativa quanto por exigirem o mesmo de seus subordinados. Contudo, é inegável o fato de que, ainda hoje, o atributo “iniciativa” é visto com muito ceticismo por oficiais mais ortodoxos. É curioso observar que na literatura da caserna, trata-se de uma palavra quase sempre acompanhada de adjetivo: “iniciativa controlada”, “iniciativa orientada”, “iniciativa positiva” ou mesmo “iniciativa disciplinada” (como consta da redação do conceito de Missão de Comando do Exército dos Estados Unidos).

No momento da ação, qualquer soldado coloca em prática exatamente aquilo que o seu treinamento militar lhe proporcionou. Nada aquém ou além disso. Portanto, se desejamos possuir líderes subordinados capazes de agir com iniciativa, devemos valorizar e desenvolver esse importante atributo ao longo de todo o processo de seleção, formação e capacitação dos quadros profissionais do Exército.

John Boyd e o Ciclo OODA

De acordo com o modelo de controle diretivo representado na figura 9, no momento do engajamento tático, os comandantes nos menores escalões devem:

- ◆ **avaliar** corretamente a situação ao seu redor;
- ◆ **decidir** com correção e oportunidade;
- ◆ **agir** de forma resoluta e eficaz, independente de ordens superiores; e
- ◆ após eliminar a ameaça ou neutralizar a ação inimiga, **informar** ao seu comandante imediato.

Nesse contexto, o ciclo de Boyd pode se mostrar uma ferramenta bastante útil.

O Coronel da Força Aérea dos Estados Unidos da América John Boyd (1927 - 1997) notabilizou-se por sua destreza em combates aéreos. Seu segredo era a capacidade de decidir mais rápido que seus oponentes, sobrepujando-os.

Como os combates aéreos são, geralmente, curtos e travados a grandes velocidades, a rapidez para entender o que está acontecendo, decidir com oportunidade e agir é fundamental. Apelidado “Boyd 40 Segundos” pela sua incrível habilidade de definir um combate aéreo em menos de 40 segundos, mesmo partindo de uma posição taticamente desfavorável, John Boyd criou a teoria do ciclo OODA (Observação, Orientação, Decisão e Ação)⁴¹.

Também denominado ciclo de decisão, ciclo de comando e controle ou ciclo de Boyd, o já consagrado ciclo OODA compreende uma sequência lógica de etapas, segundo a qual um comandante pode avaliar a situação ao seu redor, decidir e agir de forma continuada. Para alcançar a vitória, ele deve buscar completar todo o ciclo mais rápido que seu oponente, da seguinte forma:

- 1) **Observação** – em um primeiro momento, o comandante reavalia o ambiente operacional, identificando, além das ameaças, as mudanças no curso dos acontecimentos;
- 2) **Orientação** – o comandante visualiza uma nova situação desejável;
- 3) **Decisão** – o comandante chega à sua decisão de conduta; e
- 4) **Ação** – na última etapa, são implementadas as ações decorrentes da decisão tomada, voltando-se à observação para início de um novo e continuado ciclo.

Mas, por que o treinamento de líderes de pequenas frações deve valorizar o ciclo OODA?

Porque, embora o método de planejamento constante do Estudo de Situação do Comandante Tático

seja bastante completo e eficiente para o planejamento da missão, torna-se difícil, depois da exposição à fadiga, ater-se a todos os pormenores do processo. Não raro, comandantes exaustos e pressionados pelas circunstâncias caóticas da batalha abstêm-se de realizar seu estudo de situação continuado. O ciclo OODA é mais simples de ser executado no terreno. Além disso, em combate, os eventos acontecem rapidamente, muitas vezes, de forma completamente inesperada. O Ciclo OODA busca atender, sobretudo, à questão de premência de tempo.

O método proposto por Jonh Boyd, ainda, permite ao comandante na linha de frente antecipar-se a problemas e ameaças. Afinal, não basta, apenas, reagir aos estímulos

táticos provenientes do ambiente operacional. Agir dessa maneira (reativa) é abrir mão da iniciativa. Para arrebatá-la a iniciativa das ações é necessário que o comandante adote uma postura ofensiva e imponha o seu próprio “ritmo da batalha”, ou seja, é necessário que ele entenda a situação ao seu redor, decida com propriedade e aja de forma proativa, antes de seu oponente. Convém ressaltar que uma reação dificilmente será mais rápida que a ação que a gerou. Portanto, quem reage está, via de regra, em desvantagem⁴².

Conclusão

Ao realizar uma análise crítica do exercício do comando em combate e do controle das operações

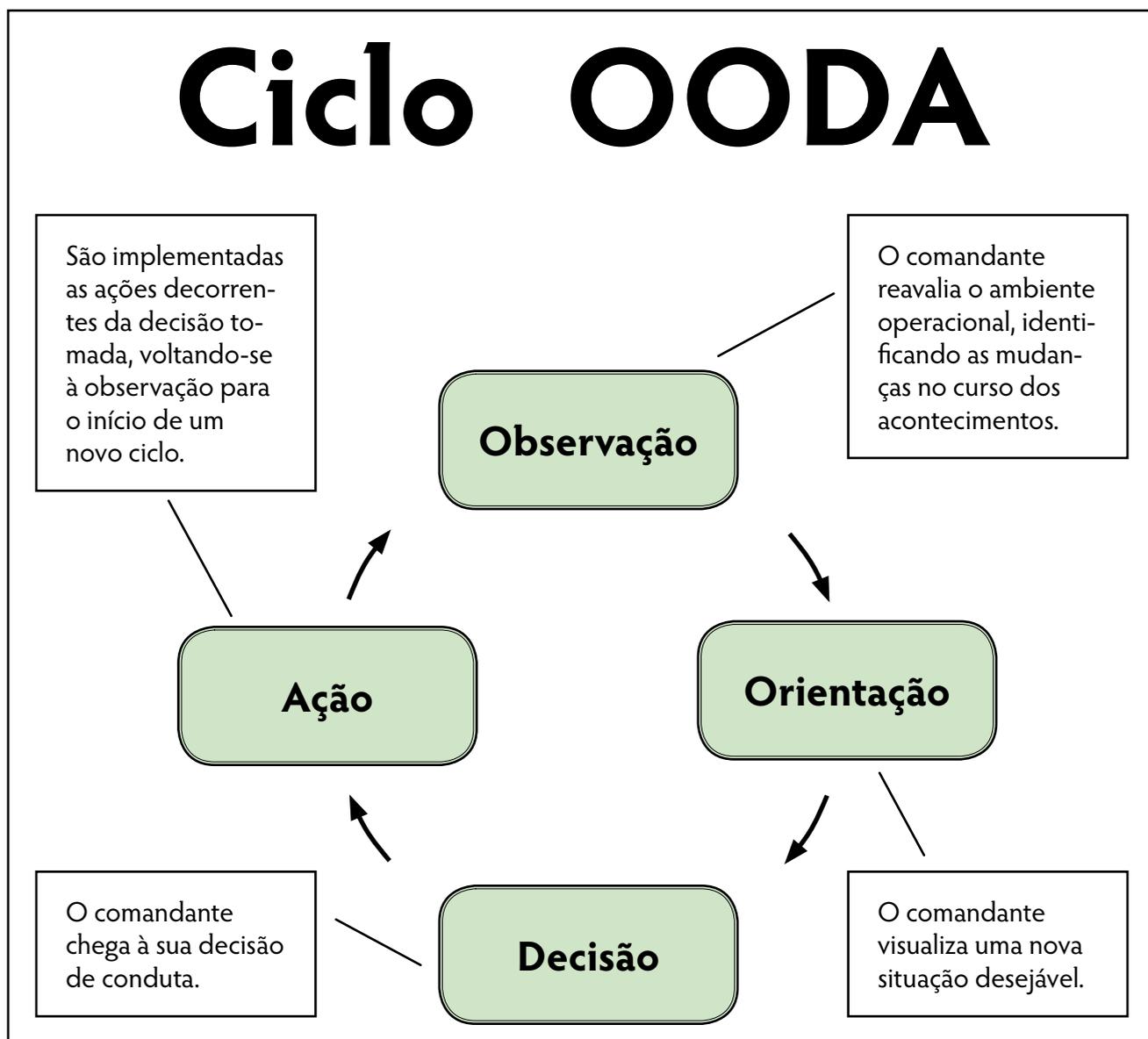


Figura 10 – Ciclo de Boyd (OODA).

militares no nível tático, há que se desconstruir o mito da tecnologia como panaceia da função C². Contudo, devemos admitir que o cerne do problema não se encontra no célere, irreversível e imprescindível processo de incorporação de novas tecnologias advindas da ciência da informação. Está no uso que se pretende dar a essa tecnologia e, sobretudo, no tipo de homem que irá empregá-la.

Ao discorrer sobre o tema, o presente artigo procurou destacar que:

- conflitos recentes demonstram, de forma inequívoca, que a excessiva ênfase atribuída à dimensão técnica da função de combate C², dada em detrimento de suas dimensões humana e organizacional, é um erro a ser evitado;

- a aquisição de moderna tecnologia, por si só, não assegura o êxito da função C²;

- sistemas de C² eficientes proporcionam a redução de ciclos decisórios, excessivamente lentos e burocratizados, delegando responsabilidades aos escalões subordinados e permitindo-lhes agir com iniciativa e oportunidade em face de situações inéditas e inesperadas;

- a função C² deve proporcionar respostas ágeis e flexíveis (o controle excessivo, decorrente do mau uso de ferramentas de TI, torna-se incompatível com esse pressuposto); e

- o aperfeiçoamento técnico e o incremento tecnológico da função C² não podem contribuir para o cerceamento da iniciativa e da liberdade de ação nos escalões subordinados.

Assim sendo, visando a tornar mais eficiente o comando e o controle das operações militares no nível tático, recomenda-se a adoção de algumas medidas, a saber:

1) Durante o treinamento

- desenvolva, incentive e valorize a iniciativa dos comandantes subordinados; e
- adestre os líderes de pequenas frações na tomada de decisões de conduta apoiadas no ciclo OODA.

2) Na formulação de planos e emissão de ordens

- apresente a missão enunciando-a pela sua finalidade;

- explicita e enfatize a Intenção do Comando; e
- instrumentalize o conceito da operação por meio da matriz de sincronização.

3) No curso das operações militares

- esforce-se para obter clara consciência situacional, mas admita e esteja preparado para períodos de incerteza e confusão (lapsos de consciência situacional);

- alimente com dados e conhecimentos de inteligência os escalões subordinados, certifique-se de que o fluxo de inteligência atenda primordialmente aos comandantes subalternos;

- empenhe-se em sincronizar as ações de seus elementos subordinados;

- não cerceie a liberdade de ação dos escalões subordinados; e

- evite a ocorrência do paradoxo de tendência centralizadora, observado quando um determinado comandante reivindica do escalão superior maior autonomia e liberdade de ação, ao mesmo tempo em que tende a exercer um controle mais rígido e restritivo sobre os seus subordinados.

4) Ao término da operação

- conduza análises pós-ação focadas, também, no aperfeiçoamento das relações de comando; e

- em seguida, introduza as correções necessárias no adestramento da tropa.

O processo de seleção, formação e treinamento de comandantes táticos é longo e árduo. Todavia, a disponibilidade de líderes perspicazes e arrojados, em todos os níveis da cadeia de comando, capazes de superar a conturbada atmosfera da guerra e sobreviver à desordem da batalha, decidindo com correção e oportunidade, além de ser pré-requisito para o êxito de qualquer exército em campanha, representa, acima de tudo, a própria essência do comando e controle. O aperfeiçoamento contínuo dessa importante função de combate deve apoiar-se na premissa de que suas dimensões humana e organizacional superam em importância sua dimensão técnica. ■

O Coronel Alessandro Visacro é oficial da Arma de Infantaria formado pela Academia Militar das Agulhas Negras. Possui os cursos de aperfeiçoamento de oficiais, básico paraquedista, mestre de salto, ações de comandos, forças especiais e comando e estado-maior. Serviu no 29º BIB (Santa Maria - RS), no 26º BI Pqdt (Vila Militar - RJ) e no 1º BFEsp. Neste último, foi instrutor dos cursos de ações de comandos e forças especiais. Foi, também,

comandante de DOFEsp, oficial de operações e comandante da 3ª Cia FEsp (Manaus - AM). Como oficial de estado-maior serviu no Comando de Operações Especiais. Atualmente, o Cel Visacro é o comandante do 1º BFEsp (Goiânia - GO).

Referências

1. GHIKAS, Demetrios A., "Adotando o Comando de Missão", *Military Review*, Novembro-Dezembro 2013, Ed. Brasileira, p. 47.
2. ARMY DOCTRINE PUBLICATION (ADP) 6-0, *Mission Command*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office (GPO), 17 May 2012, p.1.
3. KRULAC, C. Charles, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", *Marines Magazine*, January 1999, disponível em www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm, consulta realizada em 6 de janeiro de 2015.
4. DOYNE, Dawson, *As Origens da Guerra no Ocidente: militarismo e moralidade no mundo antigo*, Bibliex, Rio de Janeiro, 1999, p. 143.
5. CLAUSEWITZ, Carl von, *Da Guerra*, Martins Fontes, São Paulo, 1979, p. 138.
6. BRASIL. Ministério da Defesa. *Glossário das Forças Armadas*. (MD35-G-01). Brasília, DF, 4ª Edição, 2007, p. 251.
7. BRASIL. Estado Maior do Exército. Nota de Coordenação Doutrinária Nº 02, 2 de maio de 2013, Brasília, DF.
8. JOINT CHIEFS OF STAFF, *Concept for Future Joint Operations - Joint Vision 2010*, may 1997.
9. BOLGER, Daniel P., "Comando ou Controle?", *Military Review*, 1st Quarter 1993, Ed. Brasileira, p. 51.
10. SULLIVAN, Gordon R., "Aperfeiçoando a Sincronização para Alcançar a Vitória Decisiva", *Military Review*, 2nd Quarter 1993, Ed. Brasileira, p. 12.
11. DUNIVAN, Jim, "Abandonando a Iniciativa? Comando e Controle no Campo de Batalha Digitalizado", *Military Review*, 3rd Quarter 2004, Ed. Brasileira, p. 2.
12. MARSHALL, S. L. A., *Homens ou Fogo?*, Bibliex, Rio de Janeiro, 2003, pp. 94, 95 e 96.
13. BURKETT, Jack, "Comando e Controle: A Chave do Sucesso", *Military Review*, 1st Quarter 1993, Ed. Brasileira, p. 43.
14. Mc MAHON, Timothy L., "O Segredo do Sucesso: Desenvolver uma Filosofia de Comando e Controle", *Military Review*, 2º Trimestre de 1986, Ed. Brasileira, p. 17.
15. KEITHLY, David M. e FERRIS, Steve, "Auftragstaktik, ou Controle Diretivo, em Operações Conjuntas, Combinadas e Interligadas", *Military Review*, 2nd Quarter 2000, Ed. Brasileira, pp. 24 e 25.
16. JORDAN, Thomas M., "A Intenção do Comandante", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro 1989, Ed. Brasileira, p. 77.
17. WOODHAM-SMITH, Cecil, *A Carga da Brigada Ligeira: anatomia de um desastre*, Bibliex, Rio de Janeiro, 2005, p. 292.
18. AMBROSE, Stephen E., *O Dia D, 6 de junho de 1944: a batalha culminante da Segunda Grande Guerra*, Bibliex, Rio de Janeiro, 1997, pp. 357 e 358.
19. RYAN, Cornelius, *O Mais Longo dos Dias*, L&PM Pocket, Porto Alegre, 2004, p. 147.
20. YOUNG, Peter, *Dia D*, Ao Livro Técnico SA, Rio de Janeiro, 1982, p. 28.
21. BOWDEN, Mark, *Falcão Negro em Perigo: a história de uma guerra moderna*, Landscape, São Paulo, 2001, p. 145.
22. STEPHENSON, Scott, "A Revolução em Assuntos Militares: 12 Observações sobre uma Ideia Fora de Moda", *Military Review*, Julho-Agosto 2010, Ed. Brasileira, p. 78.
23. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, pp. 127 e 128.
24. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, p. 153.
25. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, p. 110.
26. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, pp. 238 e 285.
27. McLAMB, Joseph S., "O Futuro das Ordens de Missão", *Military Review*, 4th Quarter 1999, Ed. Brasileira, p. 58.
28. CHIARELLI, Peter W.; PETERSON, Jeffrey D.; KEWLEY, Robert; MERLO, James; PHILLIPS, Buzz; WERKHEISER, Ed; GWINN, Jeremy; WYLIE, Ryan, "Reverendo as Prioridades para a Força Futura do Exército", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro 2010, Ed. Brasileira, p. 30.
29. RODRIGUES, Roberto, "Auftragstaktik: A Arte Prussiana de Comandar", *Military Review*, 2nd Quarter 1999, Ed. Brasileira, p. 69.
30. ECHEVERRIA, Antulio J., "Auftragstaktik: Sua Correta Perspectiva", *Military Review*, 2º Trimestre de 1987, Ed. Brasileira, p. 58.
31. ALVES, Leonardo Ramalho Rodrigues, "A Intenção do Comandante ou a Finalidade da Missão", *Military Review*, 4th Quarter 1999, Ed. Brasileira, p. 63.
32. ECHEVERRIA, Antulio J., *Ibid*, p. 60.
33. JORDAN, Thomas M., *Ibid*, p. 76.
34. BOOTHE, L. Lance, "Ordem de Operações e Liderança: Complicando Aquilo que é Simples", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro 2006, Ed. Brasileira, p. 10.
35. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, p. 83.
36. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Névoa_da_guerra, consulta realizada em 28 de março de 2015.
37. KEY-ROBERTS, Melinda, "A Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados", *Military Review*, Setembro-Dezembro 2014, Ed. Brasileira, p. 49.
38. KEITHLY, David M. e FERRIS, Steve, *Ibid*, p. 20.
39. LESER, Jeffrey W. S., "Iniciativa: O Poder atrás da Intenção", *Military Review*, 1st Quarter 1996, Ed. Brasileira, p. 54.
40. WESTWELL, Ian, "Morte no Desfiladeiro", *Corpos de Elite*, Editora Globo, São Paulo, 1985, 1986, 1987, p. 280.
41. BETINI, Eduardo Maia, *Lanterna Tática: atividade policial em situações de baixa visibilidade*, Impetus, Niterói, 2011, p. 78.
42. BETINI, Eduardo Maia, *Ibid*.



Military Review

A Revista Profissional do Exército dos EUA

Cansado de esperar pela próxima edição para ler os artigos da *Military Review*?

Não é preciso mais esperar: a nova seção *MR Spotlight* já está *on-line*! Ela apresenta um novo artigo a cada duas semanas. Assim, você pode acessar mais informações, com mais frequência.

Leia artigos recentes ou de edições anteriores:

Acesse <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/index.asp> ou clique no link "[MR Spotlight](#)".

Contribua com seus comentários!

As páginas oficiais da *Military Review* estão disponíveis nos sites [Facebook](#) e [Twitter](#), para que os leitores possam contribuir com seus comentários sobre o conteúdo e o visual da revista. Também incentivamos o debate profissional sobre todos os artigos publicados na *Military Review*.

"A *Military Review* é um importante fórum de discussão, que ajuda a direcionar o diálogo da nossa profissão."

—Gen Ex Raymond T. Odierno