



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-16-05/06

Headquarters, Department of the Army

PIN: 106207-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DO SEUA

MAIO-JUNHO 2016

Conhecimento e Poder p3

Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

Decapitações, Estupros e Queima de Pessoas Vivas p31

CC (Res) David G. Kibble, Reserva da Marinha Real Britânica

Guerras Assimétricas e Humanitarismo p93

Maj Bruno Barbosa Fett de Magalhães

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

3 Conhecimento e Poder

**Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro,
Exército Brasileiro**

Este artigo propõe reflexões sobre a "Era do Conhecimento", seu alvorecer, relacionamento com o poder e características. Propõe, ainda, algumas conclusões sobre seus impactos nas instituições, o Exército em particular.

8 O Mito da Nova Complexidade

**Ten Cel (Res) Clay Mountcastle,
Exército dos EUA**

O problema em enxergar os atuais assuntos militares como algo inédito e mais complexo que os anteriores está na tendência a ignorar ou desconsiderar o passado. Pensar que as questões de hoje só possam ser resolvidas com novas ideias, novas soluções e novos sistemas não só é errado, como também contraproducente.

16 Como Construir uma Unidade de Alto Desempenho

**A Jornada de Liderança de um
Batalhão do Exército em Preparação
para o Combate no Afeganistão**

**Cel Kevin A. McAninch, Exército dos
EUA**

Em preparação para desdobramento no Afeganistão, o 519º Batalhão de Inteligência Militar começou uma jornada singular, fazendo parceria com o Centro de Liderança Criativa para construir um Programa de Desenvolvimento de Liderança.

25 Nuvens ou Relógios

**As Limitações da Preparação de
Inteligência do Campo de Batalha em
um Mundo Complexo**

**Maj Donald P. Carter, Exército dos
EUA**

A Preparação de Inteligência do Campo de Batalha é a melhor opção para problemas estruturados e centrados no inimigo, mas abordagens baseadas na teoria de sistemas atenderão melhor aos requisitos de informação do comandante nos ambientes complexos.

31 Decapitações, Estupros e Queima de Pessoas Vivas

**Como o Estado Islâmico Justifica as
suas Ações**

**CC (Res) David G. Kibble, Reserva da
Marinha Real Britânica**

Este artigo examinará como o Estado Islâmico justifica as suas ações por meio da análise dos comentários oferecidos pelo grupo sobre eventos em sua revista on-line Dabiq.



Foto da Capa: Felipe Barra - Assessoria de Comunicação Social (Ascom) Ministério da Defesa.

40 Uma Mudança Cultural Baseada na Confiança

Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão

Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA

O êxito nos conflitos do futuro exigirá o grau correto de iniciativa disciplinada descentralizada e baseada na confiança. Isso só acontecerá se o Exército dos EUA integrar, totalmente, o Comando de Missão em sua cultura.

49 Um Paradigma de Diálogo e Confiança

Treinamento para o Comando de Missão do Exército

Sr. Robert B. Scaife e Ten Cel (Res) Packard J. Mills, Exército dos EUA

Fica evidente que como o ponto de conexão entre comando e a tomada de decisão, o comandante possui o papel central dentro do Comando de Missão. No entanto, a liderança é corporativa, brotando da assimilação da filosofia de Comando de Missão por meio de comandantes e estados-maiores aos seus subordinados.

62 O Emprego do Regimento de Reconhecimento durante a Operação Conjunta de Entrada Forçada

Cap Mike Mobbs, Exército dos EUA

Para tornar o assalto aeroterrestre mais relevante, precisamos abandonar os procedimentos existentes e adotar um modo novo e efetivo de empregar o regimento de reconhecimento orgânico da brigada aeroterrestre durante a operação conjunta de entrada forçada.

70 A Segurança Cibernética do País Anfitrião em Futuras Operações de Estabilização

Maj Michael Kolton, Exército dos EUA

Este artigo explora a integração desses precedentes para a segurança cibernética de um país anfitrião durante operações de estabilização do Exército dos EUA.

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Mai-Junho 2016 Tomo 71 Número 3
Professional Bulletin 100-16-05/06
Authentication no. 1606711

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 Steven Miller
Administração: Linda Darnell

Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: Emilio Meneses
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: T Cel Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

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.

Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff

Official: 

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

79 Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs

Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes

Stephen J. Gerras e Leonard Wong

O Exército dos EUA precisa adotar uma abordagem com respeito ao autoconhecimento que tenha sido estabelecida cientificamente e que seja propícia ao desenvolvimento de líderes. O modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade atende a esse requisito.

84 A Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento

Como Conseguir um Entendimento Comum?

**Cel (Res) Jim Thomas, Exército dos EUA e
Ten Cel (Res) Ted Thomas, Exército dos EUA**

A caixa de ferramentas para o desenvolvimento de outros contém três ferramentas principais: a tutoria, a orientação e o aconselhamento. Esses termos possuem significados diferentes entre as Forças Singulares e os órgãos governamentais, e, também, entre os líderes de uma única Força Singular. É importante estabelecer um entendimento comum dessas palavras.

93 Guerras Assimétricas e Humanitarismo

Maj Bruno Barbosa Fett de Magalhães

Nas guerras assimétricas atuais, os contendores vêm recorrendo com frequência a métodos primitivos e contrários às leis humanitárias internacionais em vigor, o que significa um retorno a um modo de fazer a guerra que parecia superado pela consciência humanística dos povos em geral, especialmente no mundo ocidental.

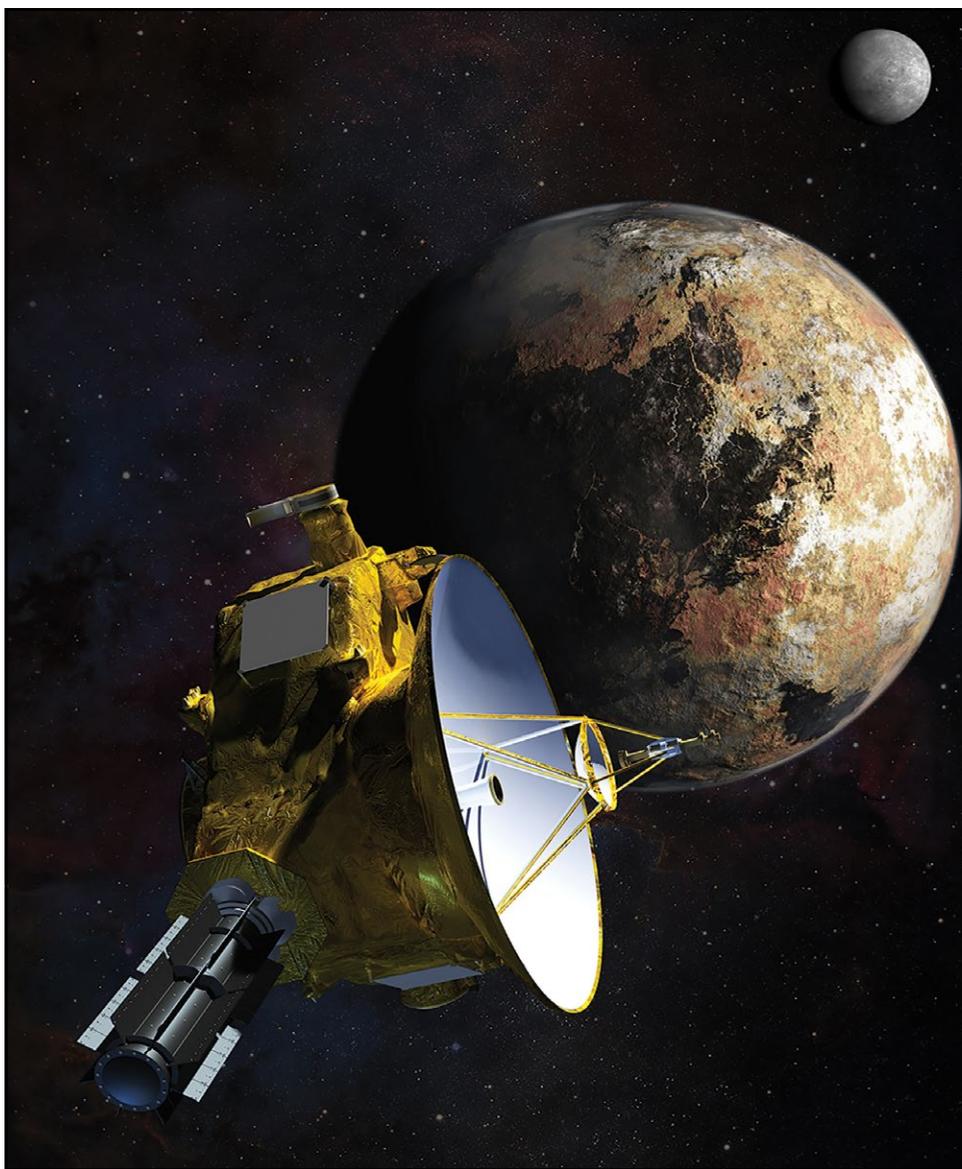
Conhecimento e Poder

Gen Ex (Res) Paulo Cesar de Castro, Exército Brasileiro

O Estado-Maior do Exército publicou dois preciosos manuais de fundamentos: “O Exército Brasileiro¹” e “Operações²”. Esses manuais inserem-se no processo de transformação que, com sólida base na doutrina, está resgatando o Exército da “Era Industrial” e capacitando-o para a “Era do Conhecimento”. Exatamente por isso, seus conteúdos devem ser estudados, internalizados, dominados e postos em prática por todos os integrantes da Força. Em outras palavras, devem “estar na massa”, a exemplo da hierarquia e disciplina, da ordem unida, das continências, honras, sinais de respeito e cerimonial, bem como dos preceitos do regulamento disciplinar.

A era em apreço exige novas capacidades da Força Terrestre e implica novas competências para seus recursos humanos, elemento central do Sistema Exército Brasileiro³.

Imersos em ambiente operacional caracterizado por elevado grau de incerteza e desafios cuja natureza não se pode definir com exatidão, os combatentes de hoje e do futuro deverão estar capacitados a resolver problemas inéditos com criatividade, presteza, segurança e inovação. A intenção do comandante, a liderança militar e o preparo profissional permitir-lhe-ão exercer a iniciativa disciplinada para alcançar a vitória nesses novos tempos, mercê de soluções flexíveis, adaptáveis e sustentadas⁴.



NASA/JHU APL/SwRI/Steve Gribben

Concepção artística da passagem da sonda “Novos Horizontes”, da NASA, por Plutão e sua maior lua, Caronte, em julho de 2015 (8 Ago14).

Este artigo propõe reflexões sobre a “Era do Conhecimento”, seu alvorecer, relacionamento com o poder e características. Propõe, ainda, algumas conclusões sobre seus impactos nas instituições, o Exército em particular.



NASA/Kim Shiflett

CENTRO ESPACIAL KENNEDY, FLÓRIDA — Lançamento do foguete *Atlas V 551*, com a sonda “Novos Horizontes” a bordo, a qual demorou apenas nove horas para cruzar a órbita da Lua.

Alvorecer da Nova Era

Ao iniciar-se a segunda metade do século XX, a humanidade surpreendeu-se com a própria obra: o conhecimento crescia, sem parar, em progressão geométrica. O fenômeno fazia-se acompanhar de imediata difusão de informações sobre todas as áreas do saber, sem respeitar soberania e fronteiras. Mergulhava-se no mundo globalizado no qual tudo e todos eram impactados: profissões desapareciam, outras surgiam; organizações não governamentais, empresas multinacionais, quadrilhas criminosas e organizações terroristas surgiam como atores internacionais, disputando os holofotes do palco e os espaços da mídia com os estados nacionais. O sol iluminava outros dias.

O professor Peter Drucker foi o primeiro a chamá-los “Era da Informação”. Argumentou que, por volta de 1946, ao regressar dos campos de batalha, soldados americanos exigiam colocação em alguma universidade e não apenas um emprego seguro, como haviam exigido seus antecessores, ao término da I Guerra Mundial. Drucker sustentou que a mudança de comportamento dos veteranos demonstrava que o conhecimento estava sendo mais valorizado que a simples ocupação operacional⁵. É relevante destacar que, para se referir aos novos tempos, o escritor valera-se do conceito de conhecimento. Pena que não os tenha batizado “Era do Conhecimento”, capital mais valioso que a simples informação.

Para o sociólogo americano Daniel Bell, a nova era teve início em 1956 quando o número de “colarinhos brancos” ultrapassou o de operários nos Estados Unidos. Ele advertiu: “Que poder operário que nada! A sociedade caminha em direção à predominância do setor de serviços.” Ou seja, o poder direcionava-se àqueles que possuíam algum tipo de conhecimento que interessava a outros⁶. Alertou para a chegada da sociedade do conhecimento, na qual nos países desenvolvidos, o número de trabalhadores sem especialização diminuiu, a qualificação do trabalhador predominou e a educação tornou-se vital. Aquela sociedade expressa-se pela ligação funcional da universidade com a empresa e pelo poder econômico centrado no conhecimento⁷.

O impacto da avalanche de novos conhecimentos se fez e faz sentir em todas as expressões do poder. Quanto à expressão militar, por exemplo, o processo de transformação em curso no Exército surgiu como uma iniciativa corajosa, inadiável e empolgante. O desafio de seus condutores consiste em não cair na tentação de “entrar na Era do Conhecimento, mas com o pé enterrado na Era da Informação⁸”.

Conhecimento é Poder

Em novembro de 2011, uma sonda espacial decolou rumo a Marte e, em agosto de 2012, pousou na cratera Gale, levando ao planeta vermelho um jipe robô, o Curiosidade, a fim de pesquisar o clima, a aerologia, a possibilidade de existência de vida e coletar outros dados para uma futura missão tripulada a Marte⁹.

Em janeiro de 2006, uma espaçonave, a Novos Horizontes, havia sido lançada da Terra rumo a Plutão. Sobrevoou Marte (2006), Júpiter (2007),

Saturno (2008), Urano (2011) e Netuno (2014). Finalmente, em julho de 2015 sobrevoou Plutão e ainda deverá sobrevoar suas cinco pequenas luas¹⁰.

A Curiosidade e a Novos Horizontes enviam aos centros de controle imagens e dados analíticos, tais como: composição física e química do solo e do ar, relevo, imagens e outras informações que estão sendo diariamente coletadas e instantaneamente informadas à Terra.

Sobreleva o conhecimento multidisciplinar embutido em ambas as missões. Ciência da computação e eletrônica, ciência dos materiais e telecomunicações, física e química, astronomia, geologia e eletricidade, eis algumas das ciências cujos conhecimentos contribuíram para o êxito daqueles empreendimentos.

Nos bastidores daqueles feitos, sobressaem recursos humanos cujos saberes possibilitaram idealizar, decidir pela realização dos lançamentos, planejar,



NASA

Este autorretrato do robô Curiosidade, da NASA, em Marte, mostra a sonda no local chamado de "Big Sky", onde sua perfuradora coletou a quinta amostra da missão no Monte Sharp.

simular, aplicar recursos financeiros, construir equipamentos, lançar, monitorar e corrigir trajetórias e, por último, estar em condições de analisar todos os dados coletados em Marte e Plutão.

Em síntese, nos bastidores sobressaem recursos humanos com conhecimento. De que adiantariam os recursos financeiros de uma só daquelas missões nas mãos de pessoas desprovidas de conhecimento para aplicá-los? É óbvio concluir que conhecimento é poder.

O Poder

“Poder, em sua expressão mais simples, é a capacidade de impor a vontade [...] é uma síntese de vontades e de meios [...] Sua aplicação compreende a vontade de agir e a capacidade dos meios em face dos objetivos fixados [...]”¹¹

A era em que vivemos é deslumbrante e desafiadora. Nela o poder está nas mãos dos homens, das nações e das instituições que detêm conhecimento. O capital maior de quaisquer dessas organizações são seus recursos humanos. Preservá-los, enriquecê-los e estimulá-los é a mais sábia aplicação que podem fazer seus líderes. Sobreviverão, brilharão, crescerão e vencerão aqueles cujos mandatários investirem pesada e continuamente em seus homens e mulheres.

E como é sabido, poder gera poder. Aqueles que hoje têm saldos vultosos em conhecimento não pararão por aqui. Esses saldos continuarão rendendo dividendos, mais poder ainda. Os riquíssimos em poder marcharão, em acelerado, em busca de muito mais conhecimento, em suma, tornar-se-ão ainda mais poderosos.

“Todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”¹². Pode-se inferir que o poder nacional varia na razão direta do conhecimento do povo considerado, conclusão válida não apenas para o Brasil, mas para todos os atores internacionais e nacionais. Não há que pensar duas vezes, há que correr velozmente para cumprir a missão: forjar homens com conhecimento e aptos a aplicá-lo.

Características da “Era do Conhecimento”

A meta do homem com conhecimento não se limita à ciência e tecnologia (C & T), como já se pensou. Anos atrás, presenciei apaixonadas discussões quanto à pergunta: C & T é uma nova expressão do poder, a par da política, da psicossocial, da econômica e da militar?

Nestes tempos de inovação, aquelas discussões tornaram-se peças de literatura ultrapassada. Hoje predominam CT & inovação, o que me levou a revelar ao comandante do Instituto Militar de Engenharia minha particular ambição: sonho que, desde já, os discípulos de Ricardo Franco de Almeida Serra criem para o Exército armas, munições, sistemas eletrônicos, optrônicos e tudo o mais que hoje não tenha similar no mundo. O que de melhor já está em uso alhures é passado.

“O conhecimento é uma das maiores riquezas estratégicas existentes¹³” e é privilégio das organizações que aprendem. As demais são, apenas, instituições informatizadas e informadas. São atores coadjuvantes. Em uma organização que aprende, os líderes sabem que seus liderados, mais do que simples subordinados, são seus colaboradores. Ambos aprendem uns com os outros e o maior valor agregado das organizações está na cabeça de seus colaboradores. O aprendizado é contínuo e todos se esforçam para aprender a aprender. O homem é valorizado como um todo, cognitiva, física e afetivamente. A especialização é necessária para unir teoria e pragmatismo. Tem vantagem o homem que tem conhecimento e sabe bem aplicá-lo. A qualidade é mais importante que a quantidade de trabalho¹⁴.

Merece reflexão a tão decantada transferência de tecnologia. Os receptores não devem se iludir, estarão incorporando conhecimentos que outros levaram muito tempo para adquirir. Aprenderão como montar, soldar, aparafusar, fundir, moldar e operar, enquanto seus mestres estarão pensando, criando, planejando e preparando o futuro. Essa reflexão não invalida a transferência de tecnologia, mas alerta o receptor a ter os pés no chão e obter o máximo da instituição parceira, sem abandonar a pesquisa de soluções próprias e inovadoras. Para atingir a vanguarda da “Era do Conhecimento”, é necessário reinterpretar Camões e, simultaneamente, “sonhar, imaginar e estudar; ver, tratar e pelear”.

Conclusões

“É preciso vencer a inércia imposta pela tradição cultural¹⁵”. Neste sentido, o processo de transformação do Exército desaferra a Força da “Era Industrial” e a projeta na “Era do Conhecimento”, sem atolá-la na “Era da Informação”.

A inércia está sendo vencida. A criação do Centro de Doutrina do Exército e a publicação de manuais contemporâneos atestam o avanço. Dentre essas

publicações, “O Exército Brasileiro” e “Operações” merecem especial atenção. Como enfatizado, seus conteúdos devem “estar na massa”, praticados e transmitidos por todos, sem exceção.

Os êxitos das sondas “Curiosidade” e “Novos Horizontes” devem estimular intensa busca de conhecimento multidisciplinar em todas as instituições que almejam vencer na “Era do Conhecimento”. Nesse contexto, sobrepõe a intensa preparação de homens e mulheres com mérito intelectual, físico e psicomotor. Sobrepõem, ainda, a necessidade de estudar, criar, planejar, executar, controlar, executar e perseverar em projetos no médio e longo prazos. “Soldados, laços fora! Fora os laços do imediatismo e da improvisação!”

A ciência e a tecnologia, inseparáveis da inovação, contribuirão para que a Força se coloque no estado

da arte para ser empregada com êxito em operações no amplo espectro. Dos engenheiros militares é esperada contribuição relevante. Sem desprezar a transferência de tecnologia, eles entregarão ao Exército o que ainda não foi criado por outros centros de excelência.

A intenção do comandante, a liderança militar e o preparo profissional, permitirão aos comandantes subordinados exercer a iniciativa disciplinada, adotando soluções inéditas e oportunas para problemas que hoje sequer se imagina.

Seus líderes e liderados aprenderão uns com os outros, e a confiança mútua será continuamente fortalecida. Nossa Força caminha para se tornar uma organização que aprende. Uma instituição com o poder do conhecimento. ■

O Gen Ex Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior, pela Escola de Guerra Naval (EGN) e pela Escola Superior de Guerra, do Exército Argentino. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME; como Gen Div, a 4ª Região Militar e a 4ª Divisão de Exército. Como Gen Ex, foi chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército até 11 de maio de 2011, quando foi transferido para a reserva. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto, todas de garantia da lei e da ordem. É doutor em Ciências Navais pela EGN e doutor em Ciências Militares pela ECEME.

Referências

- BRASIL, Estado-Maior do Exército. Manual de Fundamentos EB20-MF-10-101 O EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria Nº 012, de 29 de janeiro de 2014. BRASÍLIA, Centro de Doutrina do Exército, 2014.
- BRASIL, Estado-Maior do Exército. Manual de Fundamentos EB20-MF-10.103 OPERAÇÕES, 4ª edição. Portaria Nº 004, de 9 de janeiro de 2014. Brasília, Centro de Doutrina do Exército, 2014.
- Idem, nota nº 1, parágrafo 7.4.5.
- Idem, nota nº 2, parágrafo 1.3.5.
- DRUCKER, Peter. *ADMINISTRAÇÃO EM TEMPOS DE GRANDES MUDANÇAS*. In: https://pt.wikipedia.org/wiki/Era_da_informa%C3%A7%C3%A3o. Acesso em 30 Ago 15. Escritor, professor e consultor administrativo, nascido em 1909, em Viena, então Império Austro-húngaro.
- https://pt.wikipedia.org/wiki/Era_da_informa%C3%A7%C3%A3o. Acesso em 30 Ago 15. “O Advento da Sociedade Pós-industrial”.
- BELL, Daniel. *O ADVENTO DA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL*. In: https://pt.wikipedia.org/wiki/Daniel_Bell. Acesso em: 15 de setembro de 2015.
- PERES, Maria de Fátima Mendes Roza. *ERA DO CONHECIMENTO x ERA DA INFORMAÇÃO*. Portal Educação, 29 de maio de 2012. In: <https://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/13262/era-do-conhecimento-x-era-da-informacao>. Acesso em: 16 de setembro de 2015.
- https://pt.wikipedia.org/wiki/Mars_Science_Laboratory. Acesso em 02 Set 15.
- https://pt.wikipedia.org/wiki/New_Horizons. Acesso em 02 Set 15.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C 124-1. ESTRATÉGIA. Parágrafo. 1.2.a. 3ª Edição. Portaria Nº 009-EME, de 21 de setembro de 2001. BRASÍLIA: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, 2001.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, Art. 1º parágrafo único. BRASÍLIA: 5 de outubro de 1988.
- BERGO, Marcio Tadeu Bettega. “EU NÃO SABIA”. Revista da ADESG, Nº 290, pag. 14. RIO DE JANEIRO: Edigráfica e Editora Ltda. Julho/agosto de 2015.
- Para aprofundar o tema, consulte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Era_da_informa%C3%A7%C3%A3o acesso em 30 Ago 15.
- RUBIN, Jerome S.



(Foto cedida por National Archives and Records Administration)

Um grupo de militares capturados pelas forças alemãs na Frente Ocidental durante a Primeira Guerra Mundial ilustra a grande diversidade dentro das forças aliadas. Este grupo representa oito nacionalidades que serviram na coalizão aliada: anamita (vietnamita), tunisiano, senegalês, sudanês, russo, norte-americano, português e inglês. Fora as forças europeias e norte-americanas, predominantemente brancas, cerca de 4 milhões de militares e auxiliares não europeus e não brancos foram recrutados das colônias aliadas para combater na Europa e em outras áreas. Cerca de um milhão deles serviram com distinção no norte da França e Bélgica.

O Mito da Nova Complexidade

Ten Cel (Res) Clay Mountcastle, Exército dos EUA

O mundo sempre foi um lugar incerto e complicado. O chamado “futuro previsível” não é nada previsível, nem nunca foi. Entretanto, nos últimos anos, várias vozes dos segmentos político e militar dos Estados Unidos da América (EUA) têm alegado que hoje assistimos a uma era de inédita complexidade, com um futuro bem mais imprevisível do que no passado. Por exemplo, em sua audiência de confirmação perante a Comissão de Relações Externas do Senado dos EUA, em 24 Jan 13, o Secretário de Estado John Kerry declarou: “O mundo de hoje é mais complicado do que qualquer coisa que tenhamos vivenciado”¹.

Em um outro contexto, os autores militares de um estudo recente, “Capital Intelectual: A Case for Cultural Change” (“Capital Intelectual: Em Defesa da Mudança Cultural”, em tradução livre), concordaram com Kerry, afirmando que “nossos futuros ambientes operacionais combinados e conjuntos serão mais complexos do que nunca na história”².

Líderes militares da ativa e da reserva também ecoaram esse discurso, enfatizando a ideia de um nível de complexidade supostamente novo e jamais visto na guerra moderna. Por exemplo, o Alte Esq Tony Zinni, da Reserva Remunerada do Corpo de Fuzileiros

Navais dos EUA, propôs que “O espectro dos conflitos se ampliou muito ao longo dos anos, e o ambiente do campo de batalha se tornou bem mais complexo”. Esse “novo campo de batalha”, afirma ele, é consideravelmente diferente de todos os vistos anteriormente³. O Exército dos EUA incorporou essa noção em sua doutrina recente. O ex-Comandante do Exército dos EUA, Gen Ex Raymond Odierno, asseverou, em 2012, que o “ambiente estratégico tem se tornado cada vez mais complexo”. Como que para destacar esse refrão, o Exército dos EUA intitulou seu mais novo conceito operacional *Win in a Complex World* (“Vencer em um Mundo Complexo”, em tradução livre). De forma quicá mais ambígua, o Gen Ex Martin E. Dempsey (então comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, *Training and Doctrine Command — TRADOC*) afirmou um ano antes que “[v]ivemos em um ambiente de segurança muito mais competitivo”⁴. Essa assertiva suscita a questão: mais competitivo que o quê, exatamente?

A Complexidade Passada

O mantra de uma nova e inédita complexidade na natureza dos assuntos militares não é tão surpreendente, mas enganoso. Na melhor das hipóteses, a afirmação de que o ambiente operacional é mais complexo do que em eras anteriores é uma justificativa míope para uma série de mudanças organizacionais e intelectuais. Na pior das hipóteses, é uma desculpa velada para falhas estratégicas e operacionais ao longo da última década. O que é mais provável, porém, é que o elevado grau de autoestudo e introspecção vivido pelas Forças Armadas dos EUA — e, em particular, pelo Exército — durante as guerras no Iraque e no Afeganistão resultou em uma espécie de miopia inesperada, que ignora a história e enxerga os desafios da atualidade como algo sem precedentes em termos de sua complexidade e ingovernabilidade. Entretanto, existem, na verdade, precedentes para fatores que hoje são, equivocadamente, caracterizados como mais complexos do que antes.

Primeira Guerra Mundial. No decorrer dos últimos cem anos, a complexidade, a ambiguidade e a incerteza em assuntos militares têm sido uma constante. Em muitos casos, o grau de tal complexidade foi igual ou maior que o visto atualmente. Quando o mundo ocidental deu início à calamidade que seria lembrada como Primeira Guerra Mundial, poucos, na época,

foram capazes de descrever como ou por que a guerra eclodiu. Mesmo hoje, um século de reflexão não gerou um consenso em torno de uma única explicação definitiva para o conflito. Ao contrário, encontramos uma infinidade de explicações diferentes, que atribuem a causa a alguma combinação de um emaranhado precário de alianças políticas, acordos de segurança, planos de guerra, industrialização, divisões étnicas e ressentimentos latentes do século XIX, a qual gerou uma situação de segurança instável e explosiva em toda a Europa ao chegar 1914. Esse ambiente, segundo o historiador militar John Keegan, “sobrecarregou, progressivamente, a capacidade de estadistas e diplomatas” para controlá-lo⁵. Em consequência, a Europa foi, subitamente, à guerra contra si mesma.

A rapidez com a qual o continente passou de uma “produtividade pacífica” à total imersão em uma guerra com um grau de destruição sem paralelo foi alarmante, até para os padrões atuais⁶. Igualmente notável foi a escala de transformação do combate entre 1914 e 1918, um período relativamente curto. A guerra deu origem ao poder aéreo, aos blindados, às armas químicas e à primazia da metralhadora e dos fogos indiretos de artilharia. Os países que estavam acostumados a conduzir guerras estritamente em terra logo se viram combatendo no ar e sob a superfície do oceano. É difícil saber se os militares que combateram na Primeira Guerra Mundial atinaram que essas novas ferramentas de guerra conservariam seu papel central no campo de batalha mais de um século depois — ou como se sentiram, caso o tenham compreendido. Desde então, não houve uma transformação em armas tão radical e abrangente, e muito menos tão rápida. Portanto, quando a atual narrativa discute os desafios da complexidade junto com a necessidade de se manter em dia com as novas tecnologias no campo de batalha moderno “em constante evolução”, é esclarecedor lembrar que esses desafios não são algo novo.

Os anos entre guerras. Mais ainda que durante a Primeira Guerra Mundial, o período entre guerras se caracterizou pela inovação militar, com um alcance e velocidade nunca vistos anteriormente. Foi uma época marcada por “disputas intelectuais e tecnológicas” que, como a maior parte de outros períodos entre guerras, resultou em “mudanças sistêmicas e maciças na natureza básica da guerra”, segundo Williamson Murray e Allan R. Millet⁷. Os EUA e países europeus,



(Wikimedia)

Integrantes norte-americanos da Equipe *Deer* do OSS (Gabinete de Serviços Estratégicos) posam com os líderes Viet Minh Ho Chi Minh (terceiro a partir de esquerda, de pé) e Vo Nguyen Giap (quinto a partir da esquerda, de pé), durante adestramento em agosto de 1945, em Tan Trao, Distrito de Son Duong, Província de Tuyên Quang, Vietnã. Embora reconhecesse que Minh e Giap eram comunistas leais e implacáveis, com amplos vínculos com a União Soviética e um histórico de violência, o governo dos EUA os considerava líderes de forças organizadas capazes de efetivamente lutar contra a ocupação japonesa da Indochina em uma área onde as capacidades convencionais aliadas eram bastante limitadas e, por isso, decidiram arriscar apoiá-los. O OSS, precursor da Agência Central de Inteligência (CIA) e das Forças de Operações Especiais dos EUA, inseriu equipes na retaguarda das linhas do Eixo, tanto na Europa quanto na Ásia, para organizar, adestrar, equipar e coordenar operações de combate empregando forças locais.

como a Grã-Bretanha, a França e a Alemanha, assim como União Soviética e Japão, correram para produzir armamentos e tecnologias que lhes proporcionassem uma vantagem em combate, ainda que os futuros adversários e campos de batalha fossem desconhecidos. As capacidades de poder aéreo e de submarinos, aliadas à letalidade rapidamente crescente de todos os sistemas de armas, produziram um ambiente estratégico intenso, que era extremamente competitivo, perigoso e imprevisível.

Esses avanços no combate tinham como pano de fundo mudanças radicais em outras esferas nacionais e políticas. Durante esse período, o fascismo e o comunismo se arraigavam na Europa, ao passo que a Segunda Guerra Sino-Japonesa expunha a agressividade do Japão, assim como sua capacidade militar. A ascensão do nazismo nos anos 30 demonstra que a existência de ideologias radicais que contribuam para um conflito não representa, de forma alguma, um fenômeno recente. Além disso, o impacto financeiro da Primeira Guerra Mundial sobre as nações, seguido da Grande

Depressão, colocou uma “enorme pressão sobre as economias nacionais”, produzindo uma crise econômica em que “moedas entraram em colapso, o índice de desemprego aumentou, a agitação cresceu e os padrões morais se deterioraram”, segundo os autores de *Men In Arms*⁸. Esse turbilhão militar, político e econômico durante o período anterior à Segunda Guerra Mundial produziu uma situação global que, sem dúvida, seria vista, hoje, como perigosamente caótica, instável (como era de fato) e extremamente complexa.

Segunda Guerra Mundial. O historiador Brian M. Linn caracterizou, recentemente, a Segunda Guerra Mundial como o “momento de insuperável grandeza do Exército”⁹. Em muitos aspectos, realmente foi. Mostrou que as Forças Armadas dos EUA eram compostas de profissionais organizados e tenazes, possuidores de extraordinária visão estratégica, resiliência e coragem. Para os EUA, os inimigos eram conhecidos e a missão, clara, ou assim parecia ser. Está bem que generais da reserva se refiram com nostalgia aos “bons tempos da Boa Guerra! A tradicional e *simples* guerra

convencional”, mas esses comentários subestimam o verdadeiro caráter das duas guerras mundiais e da Guerra Fria que delas resultou, da mesma forma que declarar que as guerras de hoje são bem mais complicadas que as do século XX é uma alegação questionável¹⁰. Um evento que envolveu os exércitos de mais de 30 países, resultou em mais de 40 milhões de baixas militares e 45 milhões de civis mortos e foi conduzido em mais de trinta campanhas operacionais por todo o mundo não pode ser considerado simples¹¹. A maioria dos norte-americanos hoje em dia (especialmente entre os militares) ficaria intimidada, abalada ou atônita com as enormes complicações e frustrações estratégicas, operacionais e logísticas relacionadas ao combate em uma guerra de tal magnitude e terríveis consequências¹². Infelizmente, a passagem de setenta anos embotou nossa memória coletiva nesse sentido. Além disso, diferentemente da guerra anterior, a Segunda Guerra Mundial conferiu uma nova totalidade à guerra, definida da forma mais dolorosa pelo primeiro emprego de armas atômicas — e com ele, uma incerteza aterradora em relação a futuros conflitos.

A Guerra Fria. Após o colapso da União Soviética, tornou-se popular recordar a Guerra Fria em termos descomplicados: a democracia contra o comunismo; o bem contra o mal. A possibilidade da destruição mútua assegurada, antes tão aterradora, tornou-se uma noção quase antiquada em 1990, e muitos passaram a lembrar-se da Guerra Fria como uma disputa bipolar envolvendo apenas os EUA e a antiga União Soviética (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, ou URSS). Entretanto, se norte-americanos daquela época decidiram enxergar a Guerra Fria de uma maneira tão simplista, estavam se enganando, da mesma forma que nos enganamos hoje ao lembrá-la desse modo. As cinco décadas que assistiram às perpétuas nuvens de uma Terceira Guerra Mundial pairarem no horizonte foram um período penoso e complicado, tanto política quanto militarmente. Robert Golan-Viella estava certo ao observar que “o próprio mundo entre 1945 e 1991 não era, na verdade, tão simples”, embora os “norte-americanos frequentemente lhe impusessem um modelo simplista”¹³.

A combinação de proliferação nuclear; regimes fascistas e totalitários em toda a América do Sul e no Leste Europeu; genocídio na África Central; guerras na Coreia, Oriente Médio e entre a Índia e o Paquistão;

e um grande número de guerras civis e insurreições fez com que grande parte do mundo estivesse extremamente instável e “sem liberdade”, como observou o historiador Paul Kennedy. Só porque os EUA tinham sua atenção voltada para a União Soviética não significava que o resto do mundo não estivesse “pegando fogo”. “Eram tempos realmente assustadores”, argumentou Kennedy em 2007, “e muito mais perigosos que nossa circunstância atual”¹⁴.

Vietnã. As guerras recentes no Iraque e no Afeganistão renovaram o interesse na Guerra do Vietnã, servindo como um poderoso lembrete sobre as complexidades militares, políticas e culturais relacionadas àquele conflito no Sudeste Asiático. Como descreveu Stanley Karnow, as “origens [da guerra] foram complexas, suas lições contestadas”, e continuamos tentando entender seu verdadeiro legado¹⁵. Foram inúmeras as razões para o fracasso norte-americano no Vietnã: o entendimento incorreto sobre o inimigo, as restrições estratégicas e operacionais, um comandante em chefe adepto do microgerenciamento, generais confusos e a perda do apoio do público estão entre as mais populares. O resultado foi um Exército dos EUA ferido e desmoralizado que, nas palavras do Gen Ex Bruce Palmer, viu-se “remoendo suas frustrações e reavaliando seu papel no mundo”, passada uma década inteira desde a queda de Saigon¹⁶. Soa familiar?

Com uma poderosa força militar soviética a enfrentar e com os EUA lutando contra uma crise cultural e econômica, a era pós-Vietnã estava imersa em incerteza e dúvida. Os que sustentam que os EUA da atualidade enfrentam, de algum modo, um futuro mais incerto e assustador precisam considerar, seriamente, como o mundo se apresentava à perspectiva norte-americana no final dos anos 70.

A União Soviética no Afeganistão. Felizmente, para os EUA e a para a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a União Soviética deu início à sua malfadada invasão do Afeganistão em 1979. Na época, a medida alarmante ameaçou servir como o há muito temido estopim de uma Terceira Guerra Mundial, mas seu único verdadeiro impacto foi exaurir, consideravelmente, as Forças Armadas soviéticas ao longo de dez anos e contribuir, em grande parte, para o colapso da União Soviética.

Enquanto os EUA reconstruíam suas próprias Forças Armadas e participavam de uma série de

conflitos menores em Granada e no Panamá, os soviéticos aprendiam a árdua e eterna lição de que combater uma insurgência nas montanhas do Afeganistão era algo extremamente difícil, até mesmo para uma superpotência. Um veterano russo sugeriu: “A prática de concentrar um grande número de forças regulares contra um grupo pequeno de forças irregulares para combater em uma guerra de guerrilha em um terreno acidentado é inútil” e anos após a retirada soviética do Afeganistão, um professor militar russo concluiu¹⁷:

Foi uma decisão impetuosa enviar forças soviéticas a essa região [...] os afegãos, cuja história inclui muitos séculos de combate contra vários grupos beligerantes, não poderiam ver esses estrangeiros armados como qualquer outra coisa que não invasores armados¹⁸.

Evidentemente, após quase 14 anos de operações no Afeganistão, essas observações deveriam parecer proféticas para os norte-americanos atualmente, levantando questões legítimas. A experiência militar soviética no Afeganistão foi significativamente diferente da experiência norte-americana durante a Operação *Enduring Freedom*? Os desafios enfrentados pelos soviéticos foram verdadeiramente diferentes? Os mujahedin empregaram, nos anos 80, uma estratégia ou táticas radicalmente diferentes das usadas pelo Talibã e outros grupos insurgentes nos últimos anos? As dinâmicas políticas e culturais em jogo eram intrinsecamente diferentes? Responder que sim a essas perguntas significa apoiar-se fortemente em detalhes relativamente pequenos.

Uma resposta mais plausível seria notar as diferenças na organização e doutrina militar soviética e norte-americana, mas admitir que os desafios enfrentados no Afeganistão — e as dificuldades concomitantes — foram mais semelhantes que diferentes. Essa observação é importante por duas razões. Em primeiro lugar, serve para nos lembrar da necessidade de olhar além da experiência norte-americana ao emitir juízos gerais sobre assuntos militares globais e o ambiente operacional. Segundo, mina a noção de que nossa recente campanha no Afeganistão tenha testemunhado algo particularmente novo, algo mais complicado que as campanhas anteriores. Na verdade, nossas operações naquele país produziram esforços, resultados e lições notavelmente semelhantes aos do passado.

Exemplos mais recentes. Dezesseis anos atrás, um general da reserva remunerada do Exército dos EUA descreveu um conflito “sem um claro consenso internacional quanto a combater; sem uma causa definida; com um apoio ambivalente do público; sem um longo desdobramento e ampliação de forças; com um ambiente incrivelmente complexo no teatro de operações; e com difíceis condições climáticas, demográficas e geográficas no campo de batalha”¹⁹. Essa não era uma previsão sobre o Iraque ou o Afeganistão, e sim sua análise sobre o conflito no Kosovo em 1999. A descrição do ex-Comandante Supremo das Forças Aliadas da OTAN, Gen Ex Wesley K. Clark, sobre essa campanha quase esquecida serve como um lembrete de que a complexidade em ambientes operacionais instáveis certamente existia antes dos ataques terroristas do 11 de Setembro. Foi um exagero de Clark ou simplesmente não estávamos prestando atenção?

Contudo, não é difícil entender como a magnitude do 11 de Setembro levou muitos norte-americanos a enxergar o mundo como sendo, subitamente, um lugar mais perigoso e complicado. Foi como se um mundo multipolar houvesse surgido da noite para o dia. As campanhas que seriam conduzidas como parte da Guerra Global contra o Terrorismo estavam tão cheias de descobertas, surpresas e frustrações que os militares buscaram novas formas (e termos) para definir a tarefa em questão. As “operações no amplo espectro” e a “guerra assimétrica” se tornaram o foco, e uma mudança estratégica para operações de contrainsurgência gerou modificações abrangentes na doutrina norte-americana. Em 2006, o Exército dos EUA elaborou o muito elogiado Manual de Campanha 3-24, *Contrainurgência (FM 3-24, Counterinsurgency)*, que forneceu diretrizes gerais para combater o “extremamente difícil e complexo” problema de uma insurgência²⁰. Ao chegar 2007, os EUA estavam totalmente imersos no que o ex-fuzileiro naval e Subsecretário de Defesa Bing West chamou de “contrainurgência esclarecida”, que se concentrava mais na construção nacional e menos em operações militares puramente cinéticas²¹. Os resultados, tanto no Iraque quanto no Afeganistão, foram inexpressivos, com muito pouco no sentido de um êxito militar ou político mensurável, a ponto de o então Secretário de Defesa Robert Gates referir-se às guerras como “um albatroz preso ao pescoço da nação”²².



(Departamento de Defesa, Sgt Brendan Stephens)

Menina parece divertir-se ao encontrar militares norte-americanos encostados contra a parede de sua casa, 21 Feb 00, em Mitrovica, no Kosovo. Os integrantes da Companhia B, 3º Batalhão, 504º Regimento de Infantaria Paraquedista, e a polícia da Organização das Nações Unidas conduziam uma busca de armas de casa em casa. A unidade da 82ª Divisão Aeroterrestre do Forte Bragg, na Carolina do Norte, foi desdobrada como parte da Força do Kosovo, uma força militar internacional liderada pela OTAN, que conduzia a missão de manutenção da paz conhecida como Operação *Joint Guardian*.

Aprendendo com o Passado

Embora não possamos, ainda, falar ou escrever sobre o envolvimento dos EUA no Afeganistão e no Iraque como se já pertencesse totalmente ao passado, o surgimento de qualquer mudança significativa na narrativa existente e quase completa dessas guerras seria uma grande surpresa. Esse fato, talvez mais do que qualquer outro, levou as Forças Armadas dos EUA a considerarem o atual ambiente operacional como problemático: um complexo quebra-cabeça, difícil de resolver. Linn afirmou que o Exército tem sido, tradicionalmente, moldado pelo “eco da batalha” que decida ouvir²³. Parece que o eco ouvido dos últimos quatorze anos no Afeganistão e no Iraque é barulhento e cheio de estática: vários sons aos mesmo tempo, ameaçando confundir-nos.

O pensamento mais enganoso, ainda que comum, é o de que as Forças Armadas dos EUA sejam capazes de se preparar totalmente para a próxima guerra. Essa noção sugere que o Exército deva estar completamente pronto antes que os primeiros tiros sejam disparados, prevenindo, assim, o tipo de “mau começo” que caracterizou quase todos os conflitos de nossa história. Christopher A. Lawrence concluiu, recentemente, em seu estudo *America's Modern Wars* (“As Guerras

Modernas dos EUA”, em tradução livre), que, após a guerra “falha e improvisada” no Afeganistão, os “cidadãos norte-americanos têm o direito de exigir que a autoridade de comando nacional (civil) e as Forças Armadas norte-americanas estejam preparadas para todos os tipos de guerra e sejam capazes de iniciá-las com considerável competência”. Embora reconheça que os EUA fizeram significativos avanços com respeito a adaptar-se aos desafios apresentados pelo Iraque e Afeganistão, Lawrence declara: “Mesmo que o copo esteja meio cheio, os militares e contribuintes norte-americanos têm todo direito de exigir que esteja completamente cheio”²⁴.

Ele está errado. Não só o copo não ficará “completamente cheio”, como tampouco as Forças Armadas serão capazes de estarem preparadas para “todos os tipos” possíveis de conflito a todo momento. A ideia de preparo absoluto, reforçado pela fé na análise de dados, em modelos, na estatística e em mementos de planejamento, desconsidera, ingenuamente, a simples realidade de que é impossível preparar-se para todas as contingências. Como observou o comandante do TRADOC, Gen Ex David Perkins: “O futuro não só é desconhecido, mas também impossível de conhecer”²⁵.

Assim, devemos aceitar essa incerteza e reconhecer que nossa capacidade para planejar, adestrar e nos preparar para a próxima guerra é limitada. O que quer que o próximo conflito apresente, teremos de fazer ajustes estratégicos, organizacionais e doutrinários à medida que combatermos. Essa não é uma deficiência; é uma simples verdade histórica.

O recente apelo do Exército dos EUA pela adaptabilidade em suas fileiras reconhece essa verdade e é apropriado, considerando-se o estado dos assuntos políticos e militares atualmente. É correto afirmar que estamos entrando em “um período de grande transição”, mas não sugerir que isso seja algo único²⁶. O problema em enxergar os atuais assuntos militares como algo inédito e, de algum modo, mais complexo que os anteriores está na tendência a ignorar ou desconsiderar o passado. Pensar que as questões de hoje só possam ser resolvidas com novas ideias, novas soluções e novos sistemas não só é errado, como também contraproducente.

Conclusão

Quase trinta anos atrás, os autores de *America's First Battles, 1776-1965* advertiram contra a “crença

atualmente difundida de que as circunstâncias nunca foram tão difíceis como agora”²⁷. Essa advertência continua sendo válida. A complexidade, a incerteza e a confusão não são algo novo. São a regra histórica. A guerra cibernética de hoje é a ameaça nuclear de ontem. Os atores não estatais de hoje são os revolucionários comunistas de ontem. A Primavera Árabe de hoje é o colapso da União Soviética de ontem. Sabemos tanto ou tão pouco sobre a próxima guerra quanto sabíamos ao sairmos das duas grandes guerras, da Coreia, do Vietnã ou do Golfo Pérsico.

Vale lembrar que, ainda que o mundo à nossa volta não seja exatamente igual ao mundo de dez, vinte ou cem anos atrás, devemos manter o presente (e o futuro) no devido contexto histórico. Precisamos manter uma visão ampla. Isso nos permitirá avaliar os atuais desafios e necessidades sem pensar que estamos, de alguma forma, à deriva em mares desconhecidos, impelidos por correntes que nunca vimos antes. Porque já estivemos nessa situação várias vezes. Nunca tivemos o privilégio de um futuro certo. Não estamos escrevendo um livro novo; estamos apenas acrescentando o próximo capítulo. ■

O Tenente-Coronel Clay Mountcastle, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor assistente de História Militar do U.S. Army Command and General Staff College, Forte Lee, Estado da Virgínia. É doutor em História pela Duke University, tendo lecionado História Militar na Academia Militar dos EUA, no Instituto de Estudos de Combate do Exército dos EUA e na University of Washington. Mountcastle é o autor de *Punitive War: Confederate Guerrillas and Union Reprisals*.

Referências

1. *Nomination of John F. Kerry for Secretary of State: Hearing before the Committee on Foreign Relations Committee, 113th Cong. 163* (24 January 2013 statement of John Kerry), acesso em 25 nov. 2015, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-113shrg86451/html/CHRG-113shrg86451.htm>.
2. Everett S.P. Spain, J.D. Mohundro e Bernard B. Banks, “Intellectual Capital: A Case for Cultural Change”, *Parameters* 45(2) (Summer 2015): p. 77.
3. Tony Zinni e Tony Koltz, *Before the First Shots are Fired: How America can Win or Lose off the Battlefield* (New York: Palgrave Macmillan, 2014), p. 169, p. 171–72.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), 4; Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2011), p. i.
5. John Keegan, *The First World War* (New York: Alfred A. Knopf, 1999), p. 23.
6. *Ibid.*, p. 10.
7. Williamson Murray e Allan R. Millet, *Military Innovation in the Interwar Period* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996), p. 1, p. 5.
8. Richard A. Preston, Alex Roland e Sydney F. Wise, *Men in Arms: A History of Warfare and its Interrelationships with Western Society*, 5th ed. (Fort Worth, TX: Holt, Rinehart, and Winston, 1999), p. 245.
9. Brian M. Linn, *The Echo of Battle: The Army's Way of War* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2007), p. 153.
10. Zinni e Koltz, *Before the First Shots*, p. 201.
11. United States Army Center of Military History, *A Brief History of the U.S. Army in World War II* (Washington, DC: 1992),

passim; "WWII by the Numbers", National World War II Museum website, acesso em 25 nov. 2015, <http://www.national-ww2museum.org/learn/education/for-students/ww2-history/ww2-by-the-numbers>.

12. Kent R. Greenfield, *American Strategy in World War II: A Reconsideration* (Malabar, FL: Krieger Publishing, 1982), p. 22–23. Greenfield descreve os diversos elementos militares e políticos em ação que dificultaram a tomada de decisão para os países aliados.

13. Robert Golan-Viella, "The Cold War Wasn't Simple", *The National Interest*, 4 Feb. 2013, acesso em 25 nov. 2015, <http://nationalinterest.org/commentary/the-cold-war-world-wasnt-simple-8049>.

14. Paul Kennedy, "The Good Old Days of the Cold War", *Los Angeles Times*, 18 Feb. 2007.

15. Stanley Karnow, *Vietnam: A History* (New York: Penguin Group, 1984), p. 11.

16. Bruce Palmer Jr., *The 25 Year War: America's Military in Vietnam* (Lexington: University Press of Kentucky, 1984), p. vii.

17. A.M. Fufaev e V.A. Runov, *The Soviet Afghan War: How a Superpower Fought and Lost*, edição e tradução Lester Grau e Michael Gress (Lawrence: University Press of Kansas, 2002), p. 72.

18. *Ibid.*, p. 91.

19. Wesley K. Clark, *Waging Modern War: Bosnia, Kosovo*

and the Future of Combat (Cambridge, MA: Perseus Books Group, 2000), p. 18.

20. Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. GPO, 2006).

21. Bing West, *The Wrong War: Grit, Strategy, and the Way out of Afghanistan* (New York: Random House, 2011), p. 249.

22. Robert Gates, *Duty: Memoirs of a Secretary at War* (New York: Alfred A. Knopf, 2014), p. 571. [A expressão "albatross around one's neck", comum em inglês, é uma alusão ao poema "The Rime of the Ancient Mariner", de Samuel Taylor Coleridge, e tem as conotações de fardo, penitência ou obstáculo. — N. do T.]

23. Linn, *The Echo of Battle*, p. 243.

24. Christopher A. Lawrence, *America's Modern Wars: Understanding Iraq, Afghanistan, and Vietnam* (Havertown, PA: Casemate, 2015), p. 299–300. A ordem das citações foi organizada para fins de clareza.

25. General David G. Perkins, "Army Operating Concept: Delivering the Future", *Army Magazine* 64(10) (October 2014): p. 66.

26. ADP 1, *The Army*.

27. Charles E. Heller e William A. Stoft, eds., *America's First Battles, 1776–1965* (Lawrence: University Press of Kansas, 1986), p. 352.



(Cap Lindsay D. Roman, Exército dos EUA)

Integrantes do 519º Batalhão de Inteligência Militar interagem durante a participação em um curso especializado de orientação do Centro de Liderança Criativa, em Greensboro, na Carolina do Norte, May 2012. O curso foi planejado para criar maior confiança entre líderes.

Como Construir uma Unidade de Alto Desempenho

A Jornada de Liderança de um Batalhão do Exército em Preparação para o Combate no Afeganistão

Cel Kevin A. McAninch, Exército dos EUA

Investir em pessoas gera dividendos pelo resto da vida.

—Kevin McAninch

A liderança é uma função central do Exército e um elemento unificador na realização da missão. Portanto, a criação de um programa de desenvolvimento de liderança singular e desafiador para formar líderes subordinados é uma tarefa-chave para todos os comandantes. A doutrina do Exército dos EUA sobre a liderança diz, “Por meio da instrução, treinamento e experiência, os líderes se desenvolvem em profissionais competentes e disciplinados do Exército”¹. Contudo, como é que as unidades do Exército desenvolvem líderes para garantir uma liderança de excelência que atue coerentemente por todos os escalões de comando?²

A maioria das unidades estabelece um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) que é resumido e aprovado durante reuniões de treinamento trimestrais. Os assuntos do programa variam desde habilidades de desenvolvimento profissional individual até tarefas coletivas rotineiras do Exército. Contudo, em alguns PDL, embora alguns integrantes desse público possam aprender padrões elementares para melhorar o desempenho e a efetividade da unidade, talvez nem sempre sejam expostos às habilidades de liderança sofisticadas necessárias para conduzir as unidades no combate atual ou futuro. Em outras palavras, embora os PDL de unidade possam formar líderes que sejam geralmente competentes em obter resultados organizacionais básicos, alguns dos PDL não conseguem abordar o nível de desenvolvimento individual, de equipe e organizacional necessário para liderar efetivamente nos ambientes operacionais, cada vez mais dinâmicos e complexos, que a maioria das unidades enfrentará atualmente e no futuro.

Em poucas palavras, os PDL frequentemente estabelecem e impõem os padrões rotineiros e básicos para a execução mínima de tarefas. Contudo, rotineiramente eles não cultivam líderes dinâmicos que conhecem a si mesmos, buscam autoaperfeiçoamento, efetivamente formam equipes ou ajudam a desenvolver organizações de alto desempenho³.

Portanto, uma abordagem diferente foi empreendida pelo 519º Batalhão de Inteligência Militar do Forte Bragg, na Carolina do Norte, em um esforço para aumentar a efetividade do desenvolvimento de

liderança. Em 2012, em preparação para desdobramento no Afeganistão, o 519º começou uma jornada singular para formar líderes. O batalhão fez parceria com o Centro de Liderança Criativa (CLC), de Greensboro, na Carolina do Norte, para construir um programa PDL concentrado em três pilares:

- ◆ Individual: *Quem é você?*
- ◆ Equipe: *Quem somos nós e do que somos parte?*
- ◆ Unidade: *Quem somos nós como uma organização?*

Esse programa fomentou a criação de uma mentalidade compartilhada de “direção-alinhamento-comprometimento” por toda a organização porque cada líder sabia que o sucesso coletivo vem do crescimento individual e que cada integrante de equipe contribui individualmente para o valor total⁴. Da mesma forma, o programa foi adaptado às necessidades específicas do 519º. O batalhão desenvolveu oito objetivos de aprendizagem para esse treinamento:

- ◆ Fomentar um ambiente de liderança positivo por meio da criação de uma mentalidade compartilhada de “direção-alinhamento-comprometimento” por toda a organização.
- ◆ Melhorar as capacidades de liderança ao aproveitar os pontos fortes de líderes.
- ◆ Colaborar mais efetivamente com outros.
- ◆ Comunicar melhor entre pares, subordinados e superiores.
- ◆ Pensar criativamente sobre a resolução de tarefas difíceis e de desafios pessoais.
- ◆ Liderar com mais discernimento pessoal e uma melhor interação com outros.
- ◆ Prover e utilizar *feedback* de desenvolvimento.
- ◆ Construir equipes de alto desempenho.

O Contexto para o Desenvolvimento do Programa

Quando empregado, o 519º é descentralizado para prover apoio de informações às margens do campo de batalha, no nível mais baixo. As companhias subordinadas são designadas para trabalhar para diversas organizações com pelotões e equipes divididos em elementos menores⁵. Além disso, as companhias se desdobram, organizadas segundo a tarefa com outras unidades de Inteligência Militar, dependendo da missão⁶. Consequentemente, para satisfazer as dificuldades da execução descentralizada, o desafio de liderança foi definido como a formação das habilidades necessárias

para manter uma organização coerente que pode conduzir operações descentralizadas dentro da Intenção do Comandante. Isso exigia uma grande ênfase na formação de confiança entre todos os líderes e a introdução de princípios de “superação de limites” para desenvolver uma equipe de alto desempenho⁷. Para fazer isso, a unidade tinha de criar “as condições, o tempo e o espaço” para obter o resultado desejado⁸. Neste momento que a perícia do CLC foi essencial.

O CLC é uma organização de desenvolvimento de liderança de classe mundial. Facilitou a realização da visão da liderança da nossa organização (como ilustrada na imagem) por meio da aplicação de um ambiente acadêmico, intelecto e outros recursos. Ao usar os instrumentos de avaliação estabelecidos — o método MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), a ferramenta FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior) e o CSI (Change Style Indicator) — o CLC forneceu uma análise empírica para cada líder, concentrada ao longo dos três pilares de crescimento⁹. O programa abrangente não apenas colocou a atenção de crescimento nos líderes individuais e nas suas equipes, como também rompeu o paradigma normal do CLC sobre o treinamento de liderança.

Os programas típicos do CLC são oferecidos a líderes do mesmo nível de experiência e de responsabilidade. O 519º reverteu a situação, colocando segundo-tenentes no mesmo treinamento que os comandantes de companhia e oficiais superiores. Esse grupo de treinamento alinhado verticalmente era singular. Os variados níveis de experiência no treinamento criaram atrito, e o desafio era conseguir que o grupo inteiro agisse no mesmo nível enquanto aprendesse os pontos fortes e fracos, um do outro.

Então, o que o CLC forneceu que era singular? Ele proporcionou:

- ◆ Imersão imediata dos líderes em um ambiente de aprendizado criativo onde o risco é aceito e recompensado

FT THUNDER

Missão. Soldados. Eu.

É: O melhor treinado, equipado, disciplinado e pronto batalhão de coleta de Inteligência tática

Sempre pronta — A prontidão dos membros das nossas famílias é tão importante quanto a prontidão dos nossos soldados

Uma unidade em que todos querem entrar e ninguém quer sair

Confiante e demonstra liderança inspirada

Fisicamente apta, proficiente tecnicamente, coerente e preparada para lutar e vencer

SOLDADOS: Trabalham como integrantes de uma equipe

Dão conta do serviço

Resolvem problemas

Se importam de fazer a coisa certa

APLICA: Disciplina

Padrões

Responsabilidade

Segurança

INTEGRANTES DE EQUIPE SÃO: Preparados para mostrar a determinação interna e a coragem moral necessárias

Responsáveis, um ao outro

Comprometidos com o sucesso mútuo

LÍDERES SÃO: Nunca satisfeitos

Sempre melhorando



(Imagem cortesia da Cap Lindsay Roman, Exército dos EUA)

Declaração da Visão do 519º Batalhão de Inteligência Militar

- ◆ Um ambiente para pensar e agir “fora da caixa” e “fora do arcabouço e da cultura das Forças Armadas”

- Uma mistura de instrução na sala de aula, aprendizagem interativa e aplicação prática
- *Feedback* por meio de avaliações e interação com outros
- Tempo amplo para a formação de redes de contatos, reflexão e maior aprendizagem de outros
- A formação de equipes por meio de exercícios visando o indivíduo, a equipe e a unidade

O treinamento ocorreu durante várias sessões ao longo do curso de um ano e aconteceu durante as fases de predesdobramento desenvolvidas pela unidade. O treinamento de liderança foi sincronizado com as fases de preparação de desdobramento:

- Construir a fundação (nove meses antes do desdobramento).
- Empregar as técnicas (seis meses antes do desdobramento)¹⁰.
- Reforçar os princípios (três meses antes do desdobramento).

Construir a Fundação

O 519º começou a sua jornada de liderança com o CLC em maio de 2012, oito meses antes do seu desdobramento no Afeganistão, no início de 2013. Por três dias, no Centro em Greensboro, na Carolina do Norte, participantes se concentraram no crescimento individual, no desenvolvimento de equipes e em treinamento de coesão de equipes.

A sessão de crescimento individual permitiu que os participantes “se enxergassem” melhor. Essa conscientização mais profunda foi realizada ao se prover a cada participante um *feedback* do método MBTI para entender a sua personalidade¹¹. Essa sessão ajudou, ainda, os líderes a apreciar os seus companheiros de equipe por meio do entendimento das responsabilidades deles. Como declarado pela Myers-Briggs Foundation: “O objetivo de saber o tipo de personalidade é compreender e apreciar as diferenças entre pessoas”¹². Subsequentemente, líderes estavam capazes de liderar com maior discernimento sobre eles mesmos e os seus companheiros de equipe.

O CLC também aplicou a avaliação CSI para identificar um dos três estilos de adaptação à mudança em cada participante. Ao considerar as mudanças antecipadas durante o seu desdobramento, essa ferramenta permitiu que os líderes compreendessem como eles abordavam a mudança e de que forma preferiam lidar

com situações que a exigiam¹³. Por exemplo, segundo o CSI, os *conservadores* desejam “soluções que são examinadas e provadas”, enquanto *originais* “preferem mudanças rápidas e expansivas”, “desafiar suposições” e “curtir riscos”¹⁴. Com uma apreciação de como cada líder encarou a mudança, os líderes subordinados podiam avaliar a situação e prover recomendações pessoais e operacionais mais completas.

O enfoque do programa logo mudou para o desenvolvimento de equipes. John C. Maxwell, um perito reconhecido em liderança, diz, “Todo mundo quer ser parte de uma equipe vitoriosa. Os indivíduos jogam o jogo, mas equipes vencem os campeonatos”¹⁵. A ferramenta FIRO-B ajudou porque avalia como alguém se sente sobre relacionamentos interpessoais: “como a necessidade de inclusão, controle e afeição podem formar interações com outros”¹⁶. Os líderes aplicam o seu *feedback* FIRO-B para aumentar colaboração e comunicação efetivas com outros.

Os líderes iniciaram os exercícios práticos planejados para juntar os seus talentos individuais após analisar as suas avaliações. Começaram a formar as suas equipes com o conhecimento da personalidade e dos pontos fortes e fracos, uns aos outros. A grande variedade de atividades experimentais realizadas e o quadro de pessoal experiente do CLC provaram ser valiosos, mais uma vez. A fase de engatinhar tinha acabado, e agora os líderes estavam andando.

A atividade experimental “daltônica” exigia que os companheiros de equipe estivessem de olhos vendados enquanto tentavam resolver um quebra-cabeça complexo. A solução para a atividade exigia comunicação verbal efetiva e que cada indivíduo controlasse as suas próprias percepções (sem percepção visual) enquanto o grupo desenvolvia uma estratégia. Durante o exercício, cada equipe conseguiu uma compreensão compartilhada, mas apenas após levar em conta as perspectivas diferentes de cada indivíduo sobre a atividade. A atividade aumentou a capacidade de cada pessoa de pensar criativamente sobre como resolver tarefas e desafios difíceis, ao mesmo tempo que, também, aprimorou a capacidade de comunicar-se do grupo.

Ao mover-se ao desenvolvimento da unidade, a equipe do CLC introduziu os conceitos de “direção-alinhamento-comprometimento” e “superação de limites”¹⁷. Segundo Donna Chrobot-Mason e Chris Ernst, “A liderança de superação de limites é a capacidade de



(Sgt Shane Hamann, Exército dos EUA)

Militares dos EUA fazem a segurança de uma instalação enquanto outras se reúnem com anciãs afegãs no Distrito Spin Boldak, na Província de Kandahar, 3 Mar 13. Os militares são designados à 6ª Equipe de Engajamento Feminino da 2ª Divisão de Infantaria e ao 519º Batalhão de Inteligência Militar.

criar direção, alinhamento e comprometimento através de todos os limites em prol de uma visão ou meta mais elevada¹⁸. Essa avançada ideia de liderança organizacional foi aplicável à unidade devido aos limites verticais, horizontais, demográficos, geográficos e dos interessados que tinha de controlar e superar uma vez desdobrada¹⁹. Os coordenadores de atividades experimentais depois perguntaram às equipes de comando de companhia, ao estado-maior de batalhão e ao comandante do batalhão para definir os limites específicos que afetavam a organização. Em uma discussão franca, líderes descreveram os limites que acreditavam ter impacto sobre o êxito organizacional. Esse exercício empregou o conceito de amortecedor, que ajudou a criar segurança para a equipe e o sentido de segurança psicológica que se desenvolve quando os limites entre grupos são definidos²⁰. Cada líder entendeu a natureza complexa da missão do 519º e a necessidade de se desenvolver uma equipe de alto desempenho para superar esses limites.

A declaração de objetivos da unidade exigia uma equipe em que os integrantes fossem responsáveis e comprometidos com o sucesso mútuo. A meta era criar maior confiança entre os líderes, permitindo a tomada

de riscos, a tomada de iniciativa, a criação de equipes e o fomento de colaboração (tanto interna quanto externamente). O aumento de confiança permitiu que os integrantes da equipe se sentissem mais confortáveis e que pudessem exprimir as suas opiniões com liberdade. Como descrita por Chrobot-Mason e Ernst, a experiência é sobre a formação de um sentido de comunidade:

É sobre a experiência de pertencer de forma emocional, espiritual e psicológica a um grupo maior. Cada grupo se identifica com um coletivo que é maior do que o seu grupo individual. É, também, sobre o sentido de posse que se desenvolve quando grupos sentem que estão incluídos. Quando a comunidade existe, grupos talvez tenham conjuntos amplamente diferentes de experiências, valores e habilidades, porém se sentem comprometidos a tomar ação conjunta em prol de um propósito comum maior²¹.

Para reforçar isso, os líderes conduziram mais uma atividade experimental. Um curso de orientação exigia que cada equipe da companhia achasse pontos que tinham valor monetário, e maximizasse a quantidade

coletada. Contudo, as companhias não podiam agir sozinhas. Tinham de trabalhar por meio da liderança do batalhão para a aprovação dos seus planos enquanto o estado-maior sincronizava os planos para ajudar a unidade a aumentar a quantidade máxima. Esse exercício interativo de vários escalões estimulou a comunicação e a coordenação precisadas. Pôs à prova o comprometimento de cada líder e capacitou todos os participantes a ver os seus papéis individualmente, na equipe e dentro da organização.

A fundação tinha sido estabelecida, em sua maior parte, mas o desenvolvimento de liderança não foi completo até a sessão final — a qual deixou uma impressão duradoura nos líderes. Antes de formar-se no programa CLC, todos os participantes tinham de anotar metas para si mesmos e esboçar uma declaração de responsabilidade: *O que você quer fazer melhor como um líder no futuro, e como vamos nos responsabilizar, um ao outro?* Cada participante falou abertamente ao grupo, oferecendo um plano de crescimento individual e um compromisso pessoal para com a equipe.

Depois, o comandante fez uma série de perguntas para reforçar a instrução e criar o entendimento da visão do comandante para a unidade entre os participantes:

- ◆ Podemos criar uma equipe de alto desempenho?
- ◆ Vocês aceitam a responsabilidade de formar uma equipe de alto desempenho?
- ◆ Você quer trabalhar em uma comunidade e sentir que está em uma unidade coesa?
- ◆ O que você fará para ajuda-nos a realizar isso como uma unidade?

Ao estabelecer uma base, o programa PDL reforçou o compromisso à missão da organização, ao mesmo tempo que garantiu o crescimento individual da liderança.

Empregar as Técnicas

A seguinte interação do batalhão com o CLC ocorreu durante um rodízio de adestramento no Centro Nacional de Treinamento (NTC), no Forte Irwin, na Califórnia. Em agosto de 2012, seis meses antes do desdobramento, o facilitadores do CLC enfrentaram um forte calor e as condições de moradia expedicionárias do NTC para visitar o 519º e trabalhar com seus integrantes “dentro da caixa”. Esse evento de treinamento culminante simulou o ambiente adverso do

Afeganistão e colocou estresse nas relações formadas em Greensboro. Foi o ambiente perfeito para a equipe do CLC reforçar os pontos de aprendizagem e garantir que os líderes haviam retido o que fora ensinado.

Ao longo de quatro dias, os facilitadores do CLC conduziram entrevistas pessoais com os líderes e saíram nas patrulhas, tantas vezes quanto possível, com os militares do 519º. Ao ficar fora da base de operações, observaram o emprego descentralizado da unidade em apoio à 1ª Brigada, 1ª Divisão Blindada. As companhias e equipes encararam os limites todos os dias, e os líderes aplicaram o que aprenderam para superá-los. Os facilitadores do CLC assistiram às avaliações pós-ação e, mais uma vez, enfatizaram as técnicas de superação de limites. Isso era essencial para reforçar nas mentes dos líderes o seu desenvolvimento e o seu papel na realização do êxito da unidade.

Da mesma forma, a visita permitiu que o comandante e os facilitadores do CLC pudessem discutir a visão do comandante sobre o desdobramento. Mais perto do desdobramento, havia um sentido claro do que seria exigido da Unidade uma vez na zona de combate. Aplicamos o conceito de *missão-soldados-eu* — que, embora não fosse novo, coube bem, considerando o emprego planejado da unidade. Usamos esse conceito para estabelecer as prioridades em todos os níveis, ao mesmo tempo que também sinalizamos a importância da parte *eu*. A ideia era que o desenvolvimento e o melhoramento de si próprio, ao mesmo tempo que se responsabiliza pelas suas ações, eram vinculados claramente à realização efetiva da missão e ao cuidado dos soldados. Como o CLC representa tão destramente em seu blog *Leading Effectively* (“Liderar com Eficácia”, em tradução livre):

Sempre devemos cumprir a missão — esta é a razão por que estamos aqui. E no ato de cumprir a missão, precisamos cuidar dos nossos soldados ... depois dos líderes terem realizados as primeiras duas exigências, precisamos cuidar de nós mesmos. Se não cuidarmos de nós mesmos ao dormir direito, comer direito e até conversar com outros sobre nossa experiência ... bem (nesse ponto ele hesitou e depois olhou para o chão lentamente) então nós nos tornamos baixas. Daí, todos têm de cuidar de nós e isso reduz a prontidão e a capacidade de cumprir a missão de nossos soldados²².



(Associated Press)

Militares do 519º Batalhão de Inteligência Militar trabalham lado a lado com soldados da Força de Segurança Nacional Afegã durante exercícios no Centro Nacional de Treinamento, no Forte Irwin, na Califórnia, 8 Ago 12.

Reforçar os princípios

Considerando que novos companheiros de equipe iam chegar ao 519º antes do desdobramento, a unidade precisava de uma maneira para treiná-los também. Em novembro de 2012, dois meses depois do adestramento no NTC, e antes do desdobramento, 55 líderes foram a Greensboro, por um dia, para um “ajuste para melhorar a eficiência da liderança”. A equipe do CLC facilitou a sessão, que se concentrou nos aspectos fundamentais dos três pilares de crescimento. Cada participante recebeu as avaliações MBTI, FIRO-B e CSI, e grupos de aprendizagem foram criados com as recém-formadas equipes de companhia organizadas segundo a tarefa. A liderança e o estado-maior do batalhão, que incluíam dois novos integrantes, também participaram. Essa sessão reforçou o desenvolvimento individual ao mesmo tempo que permitiu que as equipes pudessem trabalhar nos seus objetivos e na comunicação.

Logo depois da sua viagem para observar a unidade no NTC, os facilitadores do CLC proveram recomendações e feedback que ajudaram os membros também a entenderem os limites que restringiram a sua

efetividade. Para superar esses limites, os facilitadores equiparam cada líder com as ferramentas necessárias. Introduziram as seis práticas de Chrobot-Mason e Ernst para resolver problemas: amortecer, refletir, conectar, mobilizar, entrelaçar e transformar²³. Embora durando só um dia, e tocando apenas na superfície desses princípios-chave, mesmo assim o treinamento proporcionou contexto útil para os líderes levarem adiante ao Afeganistão. Depois, escrevendo do Afeganistão, o Cap Nick Keipper, um comandante de companhia, descreveu na melhor forma:

A Direção, o Alinhamento e o Comprometimento são práticas comuns aqui. Talvez usemos termos diferentes — Missão, Tarefa, Proposta, Estado final, Lema — mas o intento é ainda o mesmo. A mudança é constante: adaptação é o nome do jogo. Um minuto talvez estejamos conduzindo operações de grande escala, mas algumas horas mais tarde estamos contanto equipamento. A forte liderança nos escalões mais baixos é mais importante atualmente do que em qualquer outro tempo.

Então, como nos mantemos concentrados?

- ◆ Orientação clara e precisa, mesmo quando o estado final atual é ambíguo.
- ◆ Empoderar os oficiais subalternos e reconhecer o trabalho deles.
- ◆ Reforçar os princípios básicos de liderança e compelir os comandantes a liderarem em tempos difíceis.
- ◆ Liderar, dando o exemplo, SEMPRE.
- ◆ Permitir a comunicação lateral, mesmo quando “pensa” que sabe a solução. Isso estimula trabalho em equipe e não o individualismo.
- ◆ Baixar as suas noções preconcebidas. Não deixar que postos, emblemas e insígnias nublem o seu juízo. Simplesmente porque alguém não faz parte da sua organização não significa que valem menos. Muito pelo contrário, tendem prover *feedback* mais honesto²⁴.

A partir desses comentários, é bastante claro que o treinamento de superação de limites ajudou no desenvolvimento de liderança. A sessão de reforço ajudou os subalternos a pôr em prática os conceitos que aprenderam durante o desdobramento. Ao conduzir a sessão de reforço, os comandantes solidificaram o seu desenvolvimento ao mesmo tempo que avançaram para tornar-se uma equipe de alto desempenho capaz de superar limites.

O programa de desenvolvimento de liderança singular instituído pelo 519º concentrou no crescimento individual, de equipe e organizacional. A singularidade do programa veio da forma que desenvolveu habilidades de liderança — ao enfatizar o aspecto *eu*

juntamente com a *missão* e os *soldados* ao mesmo tempo em que construiu equipes capazes e bem informadas. A utilização dos grandes recursos de liderança do CLC foi decisiva. Agora os comandantes do 519º tinham uma autoconsciência mais profunda e as ferramentas para superar limites e atingir uma maior efetividade organizacional. O treinamento ajudou os oficiais subalternos a desenvolver as habilidades de liderança necessárias no ambiente operacional que encararam no Afeganistão, ao mesmo tempo que colaborou com a sua jornada de desenvolvimento de liderança.

Conclusão

A pesquisa do CLC mostra que “experiências cedo na carreira exercem um papel formativo no desencadeamento de quaisquer ou todas as habilidades de liderança futuras”²⁵. No caso do 519º, o programa de desenvolvimento profissional de liderança ajudou os seus comandantes subordinados a tornarem-se competentes e disciplinados profissionais do Exército, ao mesmo tempo que também serviu como um investimento na sua jornada de desenvolvimento de liderança por toda a vida. O programa construiu equipes de companhia com mais coesão e comunicação e proporcionou aos oficiais da unidade um entendimento mais aprofundado de si mesmo e como aproveitar os seus pontos fortes. Além disso, reforçou a importância da confiança necessária em um ambiente altamente descentralizado. ■

O Cel Kevin A. McAninch, Exército dos EUA, é estudante do Carlisle Scholars Program, no U.S. Army War College, Carlisle, na Pensilvânia. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, mestre pela Central Michigan University e também pela Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, Kansas. Anteriormente, comandou o 519º Batalhão de Inteligência Militar, no Forte Bragg, na Carolina do Norte.

Referências

Epígrafe. Kevin McAninch (o autor) durante um discurso a sua unidade no início do programa de desenvolvimento de liderança estabelecido juntamente com o Centro de Liderança Criativa.

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2.

2. *Ibid.*, p. 1-1.

3. “Professional Development that Platoon Leaders Value,” *Army Magazine*, March 2013, p. 65. Este artigo provê exemplos de tarefas rotineiras ensinadas frequentemente durante sessões de desenvolvimento profissional de liderança.

4. Donna Chrobot-Mason e Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations* (New York: McGraw Hill, 2011), p. 6.

5. As companhias da Força-Tarefa Thunder atuaram a partir de quatro locais diferentes. Havia até 60 equipes atuando continuamente em mais de 25 locais durante o desdobramento.

6. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 2-15. A *organização de tarefas* é definida como "um agrupamento temporário de forças designado para cumprir uma missão particular".

7. Joseph Grenny, "The Best Teams Hold Themselves Accountable," *Harvard Business Review*, 30 May 2014, acesso em 14 jan. 2016, <https://hbr.org/2014/05/the-best-teams-hold-themselves-accountable/>. As equipes de alto desempenho são frequentemente categorizadas como sendo (1) responsáveis, uma à outra e (2) comprometidas com o êxito, uma à outra.

8. Chrobot-Mason e Ernst, *Boundary Spanning Leadership*, p. 191.

9. É importante ressaltar que o comandante removeu todos os instrumentos do tipo 360 graus para garantir que o foco do *feedback* fosse na *avaliação* do indivíduo e não nos dados *avaliatórios* que podem ser percebidos incorretamente como sendo usados em relatórios de avaliação. Isso foi uma decisão deliberada para garantir um ambiente de aprendizagem positivo.

10. Por acaso, esta fase coincidiu com treinamento de alta intensidade no Centro Nacional de Treinamento do Exército dos EUA, no Forte Irwin, na Califórnia. Dois facilitadores do Centro de Liderança Criativa, Clemson Turregano e Tom Gaffney, uniram-se ao 519º Batalhão de Inteligência Militar por quatro dias durante esse treinamento para observar líderes em ação e reforçar os princípios aprendidos durante a formação da fundação, em Greensboro, na Carolina do Norte.

11. The Myers & Briggs Foundation, "MBTI [Myers-Briggs Type Indicator] Basics," website da The Myers & Briggs Foundation, acesso em 12 jan. 2016, <http://www.myersbriggs.org/>

[my-mbti-personality-type/mbti-basics/](http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/).

12. Ibid.

13. Center for Creative Leadership "Change Style Indicator (CSI)," [desenvolvido por W. Christopher Musselwhite e Robyn P. Ingram], in *More on the Changing Nature of Leadership*, 2007, apresentação de *slides*, p. 11–20, website do Center for Creative Leadership, acesso em 12 jan. 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/landing/changestyleindicator.pdf>.

14. Ibid.

15. John C. Maxwell, *Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2008), p. 8.

16. CPP, Inc. [formerly Consulting Psychologists Press], "FIRO-B [Fundamental Interpersonal Relations Orientation–Behavior] Profile," website da CPP, Inc., acesso em 12 jan. 2016, <https://www.cpp.com/en/firobproducts.aspx?pc=143>.

17. Chrobot-Mason e Ernst, *Boundary Spanning Leadership*, p. 5-6.

18. Ibid.

19. Ibid.

20. Ibid., p. 84. O amortecimento é uma das seis práticas dos autores para resolver problemas.

21. Ibid., p. 154.

22. Clemson Turregano, "Cool Leadership in a Hot Place," *Leading Effectively.com* blog, 1 Oct. 2012, acesso em 12 jan. 2016, <http://www.leadingeffectively.com/cool-leadership-in-a-hot-place/>.

23. Chrobot-Mason e Ernst, *Boundary Spanning Leadership*. As partes 2-4 descrevem as seis táticas.

24. Nick Keipper, mensagem de e-mail ao autor durante o desdobramento em apoio à Operação *Enduring Freedom XIII*.

25. Bob Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1 May 2009), p. 21.



Ilustração de Michael Hogg

Nuvens ou Relógios

As Limitações da Preparação de Inteligência do Campo de Batalha em um Mundo Complexo

Maj Donald P. Carter, Exército dos EUA

No âmago do novo Conceito Operacional do Exército dos EUA (*Army Operating Concept — AOC*), *Win in a Complex World 2020-2040* (“Vencer em um Mundo Complexo 2020-2040”) está a “complexidade”. O AOC define ambiente complexo como um ambiente que “não só é desconhecido, mas que também é impossível conhecer e está em constante evolução”¹. A globalização e os avanços tecnológicos tornaram o mundo mais complexo e interconectado do que em qualquer outro período da história. Ao mesmo tempo, esses fatores facilitaram ataques contra interesses norte-americanos mundialmente em um campo de batalha onipresente, por inimigos que podem utilizar tais fatores para empregar capacidades irregulares mais

efetivamente, a fim de obter efeitos militares tradicionais. Esses ataques estão sendo conduzidos por atores estatais, como a Rússia, a China, a Coreia do Norte e o Irã, e atores não estatais, como o Estado Islâmico (EI, ou ISIS, na sigla em inglês) e a Al Qaeda.

Juntos, a globalização e os avanços tecnológicos mudaram a natureza e o caráter da guerra. A era de linhas de combate claramente definidas e coalizões firmes acabou. Portanto, vencer em um mundo complexo depende, mais do que nunca, do apoio popular e, como indica o AOC, de “mais do que apenas poder de fogo”².

Um componente central do êxito no ambiente operacional contemporâneo (*contemporary operating environment — COE*) é desenvolver e manter um elevado

grau de consciência situacional³. Essa tarefa hercúlea de encontrar clareza e gerar entendimento para o comandante e para a organização é uma função central de Inteligência, mas a atual doutrina de Inteligência do Exército dos EUA é míope e rígida demais para apoiar os comandantes nesse aspecto.

Para o Exército dos EUA, o modelo analítico atualmente usado como padrão para gerar entendimento e apoiar o processo decisório militar é a Preparação de Inteligência do Campo de Batalha (*intelligence preparation of the battlefield — IPB*), definida pelo Exército dos EUA como “o processo sistemático de analisar as variáveis de missão ‘inimigo’, ‘terreno’, ‘condições meteorológicas’ e ‘considerações civis’ em uma área de interesse para determinar seu efeito sobre as operações”⁴.

Por ser um modelo analítico, a IPB elimina a consideração de certos paradigmas, restringindo o referencial de pensamento logo de início, para gerar resultados coerentes e previsíveis, nas condições especificadas. Um problema fundamental quanto ao uso da IPB no ambiente operacional contemporâneo é o fato de ela ter sido concebida para os problemas bem estruturados do passado e não para os problemas mal estruturados (*wicked problems*) de hoje em dia⁵. Em outras palavras, a IPB foi criada para apoiar os comandantes contra um inimigo relativamente bem conhecido, em um combate

de manobra de armas combinadas convencional. Nesse contexto, a IPB serviu excepcionalmente bem ao Exército dos EUA.

Entretanto, ao observarem o mar de incertezas e os ambientes cada vez mais complexos da atualidade, os profissionais de Inteligência precisam se perguntar se a IPB — seu principal modo de ação — é o meio mais adequado para apoiar comandantes que operem no ambiente operacional contemporâneo. Na melhor das hipóteses, a IPB fica aquém do ideal para ser utilizada em ambientes complexos, por estar centrada em inimigos convencionais e não contextualizar variáveis ambientais ao longo do tempo, possivelmente ocultando, assim, as causas básicas do conflito e da instabilidade. Melhores alternativas em relação à IPB são o *design* operacional sistêmico ou abordagens semelhantes baseadas na teoria de sistemas, por se concentrarem em sistemas ambientais. Essas abordagens alternativas proporcionam, ao comandante e à organização, um entendimento sobre o ambiente operacional e o problema mais aprofundado do que a IPB.

Se expressamos essa ideia em termos matemáticos, a IPB determina o valor de x e o *design* determina o valor de y . Portanto, não faz muito sentido tentar determinar o valor de y usando o modelo para x .

Recorrendo ao trabalho do filósofo inglês Karl



(Foto de Ashraf Shazly, AFP)

Militares norte-americanos planejam uma ação defensiva durante o Rodízio de Ação Decisiva 15-02, no Centro Nacional de Adestramento, Forte Irwin, Califórnia, 16 Nov 14. Os rodízios de ação decisiva são concebidos para testar as capacidades das brigadas de combate contra forças inimigas equipadas de maneira semelhante.



(Foto de Ashraf Shazly, AFP)

Combatentes insurgentes do Movimento de Justiça e Igualdade, um grupo rebelde no conflito de Darfur, no Sudão, aguardam ordens, por volta de 2011. Esse movimento alega que seu principal objetivo é derrubar a atual ditadura sudanesa, que governa com base na lei islâmica, e estabelecer, em seu lugar, um Estado democrático que respeite os direitos das mulheres sudanesas e dos diversos grupos étnicos. Entretanto, o conflito é caracterizado por outros observadores como tendo causas bem mais complexas, um conflito entre etnias árabes e várias etnias não árabes, que disputam o controle de território e de recursos.

Popper, sua analogia entre “nuvens” e “relógios” ilustra a questão⁶. Popper afirmou que o mundo estava dividido em duas categorias: nuvens e relógios. Os relógios são bem definidos e sistemáticos, sendo facilmente desmontados e reduzidos a seus componentes. Um resultado disso é que, na maioria dos casos, há soluções corretas e bem definidas para consertar ou fazer a manutenção de relógios.

Por outro lado, as nuvens são amorfas, desordenadas e mal definidas. Em comparação às funções previsíveis produzidas pela estrutura de precisão dos relógios, as nuvens não podem ser desmontadas de nenhuma maneira semelhante à deles, além de serem extremamente imprevisíveis.

A IPB busca funcionar de modo semelhante ao de um relógio ao descrever o campo de batalha e prever o desenrolar dos acontecimentos, o que significa que os que a utilizam talvez sejam propensos a adotar a falsa premissa — como é o caso de muitos profissionais militares — de que tudo funciona como um relógio e seja

previsível em uma determinada área operacional. Essa abordagem pode fazer com que importantes fatores, situados fora dos parâmetros do conceito analítico da IPB, sejam desconsiderados — ou não sejam observados —, incluindo nuances difíceis de discernir do domínio humano.

Os perigos relacionados a modelos analíticos caracterizados por processos rígidos estão bem documentados. Mais notadamente, Carl von Clausewitz alertou contra os perigos do “metodismo” [*methodismus*, em alemão — N. do T.], posteriormente detalhado por Dietrich Dörmer, que é “a aplicação impensada de uma sequência de ações que aprendemos no passado”⁷. A advertência deles é clara: qualquer coisa que obstrua ou iniba o fluxo livre de ideias, o escopo de investigação e o pensamento crítico limita e impede a capacidade do comandante para entender e visualizar.

Esse “metodismo” também se assemelha à teoria da psicologia social sobre o erro fundamental de atribuição, que é a tendência de enfatizar, excessivamente,

características internas, ao mesmo tempo que se subestimam os aspectos contextuais de uma situação⁸. Em consequência, considerando que a IPB enquadra, estreitamente, o pensamento crítico nas formas descritas, utilizá-la em ambientes complexos pode restringir o raciocínio e o pensamento crítico sobre o ambiente e os problemas subjacentes, limitando, assim, tanto o entendimento sobre ele quanto a criação de opções a serem disponibilizadas ao comandante.

Mais a propósito, como opinou o Ten Cel Grant Martin em “Deniers of ‘The Truth’: Why an Agnostic Approach to Warfare is Key”, o problema está no compromisso quase religioso do Exército dos EUA para com modelos analíticos, o que ele denomina “paradigmas tecnicamente racionais”, que são inadequados à tarefa de entender os sistemas complexos adaptativos (ambiente) e o domínio humano⁹. Cabe considerar, por um momento, qual seria o impacto no processo de operações e no entendimento geral, caso um quadro do ambiente operacional se originasse de apenas uma perspectiva. A IPB leva a essa única perspectiva — uma abordagem reducionista em relação a algo que não pode ser facilmente reduzido nem compreendido em termos quantitativos. Portanto, em ambientes complexos, a IPB pode dar uma estrutura e forma artificial a algo que, na verdade, talvez nem exista.

Um exemplo dessa assertiva foi o uso do termo “movimento anticoalيزão” (*anti-coalition movement* — *ACM*) durante os primeiros anos no Afeganistão. Esse era um termo genérico, para fins de conveniência, que dava a ilusão de haver estrutura, forma e afinidade entre grupos que se opunham à coalizão liderada pelos EUA. Contudo, não existia, na verdade, nenhum movimento anticoalيزão. Em consequência, esse conceito artificial foi enganoso e contraproducente para a geração de um conhecimento e entendimento corretos sobre questões centrais e sobre o inimigo.

Em ambientes conhecidos, caracterizados por inimigos convencionais, a IPB é uma ferramenta fantástica para identificar, sistematicamente, variáveis da missão que, quando aplicadas a um modelo, possam oferecer indicadores e alertas sobre as intenções e atividades do inimigo — problemas do tipo “relógio”¹⁰. Infelizmente, em ambientes desconhecidos (problemas mal estruturados, ou do tipo “nuvem”), que não dispõem de modelos, os produtos da IPB se convertem em dados aleatórios, sem contexto. Diante disso, é fácil perceber

como o valor da IPB começa a diminuir à medida que o nível de complexidade aumenta¹¹.

A IPB não é suficiente para revelar a natureza e caráter desconhecidos da instabilidade e do conflito, por ser limitada e centrada no inimigo. Pressupõe que exista um “inimigo/ameaça” unificado no sentido tradicional, que se torna, então, o foco principal do comandante. Entretanto, é concebível que, em um dado ambiente operacional complexo, não exista um “inimigo”, mas apenas condições ou sistemas que exijam ajustes para resolver o problema e cumprir a missão. Portanto, nesses contextos, a IPB não revelaria as causas básicas dos problemas nem mostraria as relações entre as variáveis, porque sua perspectiva “inimigo/ameaça” restringiria e inibiria um entendimento completo de situações complexas.

A IPB também fica aquém das expectativas no aspecto temporal; não é bem adequada para detectar mudanças no ambiente e no domínio humano. Nas operações militares em meio a populações, acompanhar a evolução e o caráter do conflito é um requisito de informação prioritário para qualquer comandante. O Maj Scott Stafford captou essa questão em seu artigo, ao afirmar: “É igualmente provável que o inimigo de hoje seja o amigo de ontem ou de amanhã” e o “sucesso ou fracasso, tático ou estratégico, depende da capacidade do Exército para antever e influenciar como as pessoas e seus grupos de identidade enxergam as missões militares em relação a seus interesses, e o que fazem quanto a isso”¹².

Obter o tipo de informação que Stafford especifica como vital para o êxito raramente constitui uma prioridade e, em minha experiência, raramente é retomada após a primeira e segunda etapas da IPB. O constante reenquadramento proposto pela metodologia de *design* do Exército dos EUA (*design* operacional sistêmico), com o foco nos sistemas ambientais, teria mais serventia para os comandantes no ambiente operacional contemporâneo.

O *design* permite que os comandantes adotem uma abordagem não estruturada ou “agnóstica” para gerar o entendimento¹³. Como afirma Martin, uma abordagem agnóstica é mais inclusiva e “reconhece diversos pontos de vista e paradigmas”¹⁴. Observa, em seguida: “Pensar de modo criativo sobre a guerra é algo que deve ser estimulado, e precisamos resistir às tentativas institucionais de codificar como abordar o

pensamento”¹⁵. Portanto, para terem êxito, verdadeiramente, no ambiente operacional contemporâneo, os comandantes do Exército precisam questionar crenças fundamentais, assumir um enfoque crítico em relação ao combate e se desvincular de uma abordagem ou memento específico. Mais do que nunca, o Exército precisa de pensadores críticos e criativos livres; isso é especialmente verdade no caso dos profissionais de Inteligência.

Não obstante, o Exército não pode abandonar completamente os modelos; precisa de algo que ajude a guiá-lo, e o *design* operacional sistêmico e as teorias de sistemas oferecem um melhor modo de analisar e entender problemas não estruturados do que a IPB. No lado operacional da instituição, o emprego de conceitos sistêmicos não é algo novo — a metodologia de *design* do Exército dos EUA está bem codificada na doutrina. Entretanto, no lado da Inteligência, a adoção do pensamento sistêmico e sua incorporação na doutrina e nas táticas, técnicas e procedimentos têm sido lentas, ainda que o entendimento dos sistemas complexos adaptativos que compõem o ambiente seja a base para o sucesso no ambiente operacional contemporâneo.

No ambiente operacional contemporâneo, os comandantes não têm o luxo da clareza, da certeza ou de modelos. Na maioria dos casos, as circunstâncias do comandante serão únicas e diferentes de qualquer coisa que ele tenha vivenciado no passado. Nunca é demais enfatizar o valor de ter um entendimento e consciência profundos, ou o que os teóricos dos sistemas flexíveis (*soft systems*) chamariam de entendimento de “*rich picture*” (RP), porque isso ajuda o comandante a compreender “por que” as coisas estão acontecendo e direciona a análise do centro de gravidade, o planejamento da busca de informações, a seleção de objetivos e o *design* operacional geral¹⁶. Assim, a abordagem sistêmica se concentra no ambiente e no problema, ao contrário da IPB, que tem como foco o inimigo.

O pensamento sistêmico caracteriza o ambiente e identifica as causas básicas desses problemas, não apenas os sintomas. O Ten Cel Brigham Mann expressa essa ideia da seguinte forma: “Em essência, os

pensadores sistêmicos buscam assegurar que os militares estejam ‘fazendo as coisas certas’, o que, pode-se dizer, é muito mais importante do que apenas ‘fazer as coisas da maneira certa’¹⁷.

A IPB é a melhor opção para problemas estruturados e centrados no inimigo, mas abordagens baseadas na teoria de sistemas atenderão melhor aos requisitos de informação do comandante nos ambientes complexos. As experiências da última década no Iraque e no Afeganistão mostram as possíveis consequências de não entender o ambiente, uma falha decorrente, em parte, das limitações da IPB. Vale deixar claro que este artigo não defende que se elimine a IPB, mas chama atenção às suas limitações e desvantagens concomitantes, recomendando que seja utilizada apenas quando apropriado (isto é, no caso de ambientes operacionais estruturados e centrados no inimigo).

Conclusão

As consequências do fracasso no ambiente operacional contemporâneo são graves. Por isso, cabe aos comandantes e profissionais de Inteligência tomar todas as medidas e precauções necessárias para evitar armadilhas psicológicas que levem ao uso de modelos analíticos e ferramentas de enquadramento inadequados.

Portanto, para operar no mundo complexo, o Exército deve atualizar a doutrina de Inteligência, de modo a incluir análise de teoria de sistemas e operações de Inteligência. Ao compreender o caráter, função e comportamento dos sistemas complexos adaptativos de um ambiente operacional, um oficial de Inteligência do estado-maior estará mais apto a caracterizar o ambiente e a ajudar o comandante a enquadrar o problema, obtendo, assim, um entendimento do caos.

Nunca poderemos entender, plenamente, a complexidade da “nuvem” da mesma forma que entendemos o “relógio”, mas podemos desenvolver um melhor reconhecimento e entendimento sobre como lidar com ela ao incorporarmos abordagens sistêmicas. Para esse fim, as abordagens de IPB e da teoria de sistemas se complementam e, juntas, são um excelente golpe duplo. ■

O Major Donald Carter, do Exército dos EUA, é bacharel e mestre em Ciência Política. É oficial de Inteligência militar, tendo servido em várias missões do nível tático ao estratégico.

Referências

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Winning in a Complex World 2020-2040* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 October 2014), iii, acesso em 2 out. 2015, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-1.pdf>.
2. Ibid.
3. Ibid., p. 19 e p. 31.
4. Army Techniques Publication (ATP) 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], November 2014), 1-1, acesso em 2 out. 2015, http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/atp2_01x3.pdf.
5. Horst W. J. Rittel, "On the Planning Crisis: Systems Analysis of the 'First and Second Generations'", *Bedriftsøkonomen* 8 (1972), 392-393; TP 525-5-500, *The United States Army Commander's Appreciation and Campaign Design* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 28 January 2008). Originalmente cunhado por Rittel, o termo "wicked problems", conforme empregado neste artigo, segue a definição apresentada em TP 525-5-500, que os descreve como problemas que são mal estruturados, complexos, não lineares e caóticos.
6. Karl R. Popper, *Of Clouds and Clocks: An Approach to the Problem of Rationality and the Freedom of Man*, 1972, The Rathouse website, acesso em 2 out. 2015, <http://www.the-rathouse.com/2011/Clouds-and-Clocks.html>.
7. Carl von Clausewitz, *Principles of War*, trans. and ed. Hans W. Gatzke (Mineola, NY: Dover Publications, 2003), 19; Dietrich Dörmer, *The Logic of Failure, Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1996), p. 170; U.S. Army School of Advanced Military Studies, *The Art of Design*, Student Text, version 2.0. 2011, 48, acesso em 2 out. 2015, http://usacac.army.mil/cac2/CGSC/events/sams/ArtofDesign_v2.pdf.
8. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Back Bay Books, 2002), p. 160.
9. Grant Martin, "Deniers of 'the Truth': Why an Agnostic Approach to Warfare is Key", *Military Review* (January-February 2015): p. 42, acesso em 2 out. 2015, <http://www.joomag.com/magazine/military-review-english-edition-january-february-2015/0458792001419375392>.
10. ATP 2-01.3, *Intelligence Preparation*, 1-1.
11. Brigham J. Mann, *Systemic Thinking: Enhancing Intelligence Preparation and Estimates*, Naval War College paper, 30 April 2010, acesso em 2 out. 2015, <http://dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a525138.pdf>.
12. Scott Stanford, "Enemies Wanted: No Experience Necessary - The Army's Addiction to Enemies Inhibits Analysis of the Operational Environment", *Small Wars Journal*, 1 April 2015, acesso em 2 out. 2015, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/enemies-wanted-no-experience-necessary-the-army%E2%80%99s-addiction-to-enemies-inhibits-analysis-of>.
13. Martin, "Deniers", p. 44.
14. Ibid., p. 50.
15. Ibid.
16. Peter Checkland, *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective* (New York: Wiley, 1999), A16. "Rich Picture" ou RP é um conceito da metodologia de sistemas flexíveis (*soft systems*) destinada a gerar um entendimento profundo de problemas mal estruturados e complexos mediante o processo de desenhar figuras extremamente detalhadas, que ampliam a compreensão do ambiente e do problema.
17. Mann, *Systemic Thinking*, p. 13.



(Imagem divulgada pela Associated Press, em 4 Jan 16)

Esta imagem, tirada de uma filmagem de vídeo sem data e divulgada por militantes do Estado Islâmico (EI), mostra cinco homens acusados de serem espíões para o Reino Unido, logo antes da sua execução. Lançada on-line e ainda não verificada independentemente, a filmagem mostra um homem acenando uma arma enquanto faz referência ao "punhado de aviões" realizando ataques aéreos contra alvos do EI no Iraque e na Síria. Ainda, mostra os cinco homens "confessando" à filmagem e à fotografia de lugares em troca de dinheiro dentro de Raqqa, a capital do autodeclarado califado do EI.

Decapitações, Estupros e Queima de Pessoas Vivas

Como o Estado Islâmico Justifica as suas Ações

CC (Res) David G. Kibble, Reserva da Marinha Real Britânica

Ninguém que esteja atento aos eventos mundiais pode deixar de perceber os horrendos atos de terror sendo perpetuados pelo Estado Islâmico (EI): decapitações, estupros, afogamentos, fuzilamentos, queima de um piloto vivo, detonação de prisioneiros trancados em um carro e até o envolvimento de crianças-soldado na perpetuação de alguns dos seus ritos de execução. O mundo — incluindo integrantes da comunidade muçulmana que têm condenado severamente as ações do EI como detestáveis e não

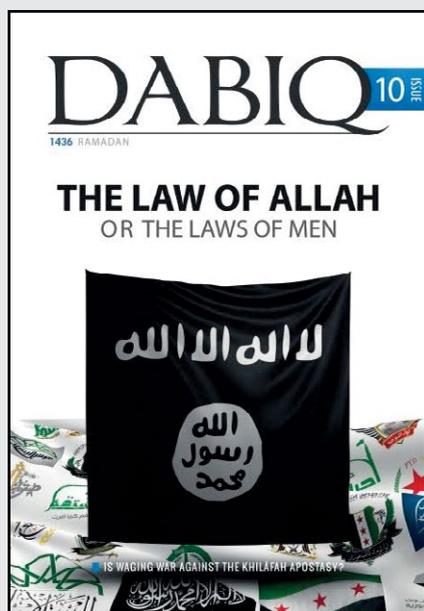
islâmicas — está horrorizado pelo que vê. Então, como é que o EI justifica o que faz? Este artigo examinará essa pergunta por meio da análise dos comentários oferecidos pelo EI sobre eventos em sua revista online *Dabiq*, e concluirá avaliando a justificativa do grupo.

Estado Islâmico

O EI é uma organização islâmica, e movimentos islâmicos são aqueles que almejam usar o Alcorão e as palavras e práticas do Profeta Maomé (as últimas duas são conhecidas coletivamente como a *Suna*) como a base para a organização da sociedade. Os islamistas consideram o Alcorão e a *Suna* como revelações da vontade de Deus e acreditam que a maioria dos países que se declaram muçulmanos falham muito na aderência aos seus conceitos. Os países que não conseguem implantar a lei muçulmana (*Sharia*) são, em vez disso, vistos como corruptos, orientados por líderes que têm se profanado por meio de contato com as nações não muçulmanas do Ocidente. Consequentemente, o EI acredita que a reorientação da sociedade de acordo com os princípios dados por Deus, revelados no Alcorão e na *Suna*, é o antídoto para a falência moral da sociedade ocidental.

A sua crença na infalibilidade do Alcorão como a palavra de Deus para o homem é um aspecto central da natureza do EI como um grupo fundamentalista. As interpretações fundamentalistas da religião geralmente incluem as seguintes características:

- ◆ Os seus integrantes são considerados os crentes “reais”, em contraste com as sociedades em volta e com membros da sua fé que têm pontos de vista diferentes dos seus.
- ◆ A democracia é rejeitada em favor de um estado em que a lei religiosa é implantada.
- ◆ Os tempos quando a sua fé começou são vistos como ideais e assim servem como um modelo de como as coisas devem ser agora.
- ◆ A erudição religiosa moderna é rejeitada.
- ◆ Apenas a interpretação literal do que são vistos como textos fundamentais infalíveis é considerada válida.
- ◆ Os seus integrantes apoiam crenças apocalípticas — o final dos tempos está perto.
- ◆ Os islamistas fundamentais querem difundir mundialmente a sua fé junto com o associado sistema político islâmico.



O título da publicação oficial de propaganda do Estado Islâmico (EI) é *Dabiq*. É uma revista on-line que promulga a ideologia, políticas e objetivos do EI ao mesmo tempo que serve como plataforma para grandes ameaças contra o Ocidente e outros inimigos percebidos pelo grupo, como os muçulmanos xiitas, yazidis e judeus. Publicada pela primeira vez em julho de 2014 em vários idiomas, incluindo inglês, utiliza imagens fotográficas sofisticadas e técnicas publicitárias de estilo ocidental especificamente visadas ao recrutamento de jovens marginalizados. Ao fazer isso, é caracterizada com fotos chocantes de tortura e execução daqueles descritos como oponentes do EI. O nome *Dabiq* se oriunda de uma pequena cidade no norte da Síria onde, segundo a tradição islâmica, a batalha final apocalíptica entre muçulmanos e cristãos ocorrerá que iria resultar em uma vitória islâmica e introduzir o fim do mundo secular e uma nova ordem mundial muçulmana.



(Imagem de vídeo do ISIS)

Uma imagem tirada de um vídeo do Estado Islâmico, de 2015, que supostamente mostra o campo de treinamento de Al Farouk para “filhotes” [crianças]. O camp é localizado em Raqqa, na Síria, segundo a Flashpoint Intelligence, uma empresa de segurança global e uma consultoria da NBC News.

A Missão Fundamentalista do Estado Islâmico

Os artigos na *Dabiq* demonstram todas essas características fundamentalistas¹. Um artigo na primeira edição da revista resume o que o EI considera como a sua missão: o estabelecimento de um Estado islâmico por meio da força de armas, ou *jihad* (guerra santa). Para justificar a sua posição, cita o Alcorão: “Dize aos incrédulos ... Combatei-os até terminar a intriga, e prevalecer totalmente a religião de Allah” (8:38-9)². No segundo volume da revista, o estabelecimento de tal Estado é considerado ser uma missão multinacional: “Precisamos confrontá-los [o povo] com o fato de que se afastaram da religião, enquanto nos atemos a ela ... estamos completamente prontos para enfrentar qualquer um que tente nos desviar do nosso compromisso de fazer com que a religião de Alá seja triunfante acima de todas as outras religiões, e que continuaremos a lutar contra as pessoas em desacordo e de má direção até que morramos tentando fazer com que a religião seja triunfante”³. Na quinta edição da revista, os autores dizem que a bandeira do EI expandirá até que “ela cubra todas as extensões ocidentais e orientais da terra, enchendo o mundo com a verdade e a justiça do Islã”⁴.

Para estabelecer o domínio do Islã tanto dentro de países muçulmanos quanto por todo o mundo, a guerra será necessária, não para o próprio benefício, mas para garantir que a vontade de Alá seja cumprida. Em volume 7 da *Dabiq*, isso é deixado bem claro em um artigo intitulado “O Islã é a Religião da Espada, não do Pacifismo”. O autor escreve, “Alá já revelou o Islã como sendo a religião da espada, e a evidência disso é tão abundante que apenas um *zindiq* (herege) argumentaria de outra forma”⁵. Ele justifica a sua posição ao citar uma variedade de textos do Alcorão: “Mas quanto os meses sagrados houverem transcorrido, matai os ídólatras, onde quer que os acheis; capturai-os, acossai-os e espreitai-os” (9:5); “Combatei aqueles que não creem em Allah e no Dia do Juízo Final ... e nem professam a verdadeira religião daqueles que receberam o Livro [judeus e cristãos] ...” (9:29); e “Ó Profeta, combate os incrédulos e os hipócritas, e sê implacável para com eles! O inferno será sua morada. Que funesto destino!” (9:73). Outros textos do Alcorão também reforçam esse ponto.

Com base nesses textos, os integrantes do EI ficam livres para matar qualquer um que não siga a sua própria interpretação do Islã e aqueles de outras fés. É possível, assim, matar muçulmanos xiitas, conhecidos

pelos membros do EI como *Rafidah* (aqueles que rejeitam [o Islã verdadeiro]). Por exemplo, 25 foram mortos em um ataque contra uma mesquita xiita, na Cidade do Kuwait, em junho de 2015. Em outros lugares, um pistoleiro vinculado com o EI matou cinco muçulmanos xiitas na Arábia Saudita durante a festa Ashura em outubro, e mais de 40 foram mortos em um atentado suicida em Beirut, em novembro do mesmo ano.

Pessoas de outras fés, também, são perseguidas. Os cristãos são informados a se converter ao Islã ou pagar um imposto especial conhecido como a *jizya*, e milhares deles no Iraque fugiram das suas casas, como resultado. Em fevereiro de 2015, o EI colocou um dos seus horripilantes vídeos na Internet: 21 membros da Igreja Copta Egípcia, vestidos em macacões cor laranja, foram levados ao longo de uma praia na Líbia por integrantes do EI vestidos em negro. O vídeo mostrou as suas decapitações encenadas de modo teatral.

As Decapitações e o Emprego de Crianças-soldado

A decapitação parece ser um dos métodos prediletos de matar do EI. É preferido, primeiro porque instiga medo naqueles que se opõem; portanto, sabemos que o Exército iraquiano simplesmente desvaneceu quando o EI tomou controle sobre partes do norte do Iraque. Segundo, é favorecida porque é sancionada por versos do Alcorão: “... decapitai-os [os incrédulos] e decepai-lhes os dedos!” (8:12); “E quando vos enfrentardes com os incrédulos, golpeai-lhes os pescoços, até que os tenhais dominado” (47:4). A decapitação de entre 600 e 900 judeus de Banu Qurayza, nas ordens de Maomé, e documentada por Ibn Ishaq, o primeiro biógrafo do profeta, e os islamistas veem o seu exemplo como mais uma justificativa pelo ato⁶. Terceiro, o uso de extrema violência na guerra santa é incentivado por Abu Bakr Naji no seu texto islâmico que é reconhecido por ter sido estudado pelos líderes e combatentes do EI⁷. Naji declara que a guerra santa envolve “nada além da

Preços de Escravos no Estado Islâmico

“Uma autoridade superior das Nações Unidas diz que o Estado Islâmico está divulgando uma lista de preços de escravos para mulheres e crianças capturadas, e que a atração e a barbaridade continuadas do grupo representam um desafio sem precedentes.

A autoridade, Zainab Bangura, disse que durante uma viagem ao Iraque, em abril, ela recebeu uma cópia do panfleto, que incluía a lista [veja a figura na próxima página], mostrando que crianças capturadas de apenas um ano de idade rendem o preço mais elevado. Os licitantes incluem os combatentes do próprio grupo tanto quanto pessoas abastecidas do Oriente Médio.

A lista mostra a opinião do grupo sobre o valor daqueles que captura ..., embora a autenticidade seja duvidosa. Bangura, que é enviada especial da ONU sobre a violência sexual em conflitos ..., disse que tem verificado que o documento é originário do Estado Islâmico e reflete transações reais.

‘As meninas são vendidas como barris de petróleo’, ela disse durante uma entrevista na semana passada em Nova York. ‘Uma menina pode ser vendida e comprada por cinco ou seis homens diferentes. Às vezes esses combatentes vendem as mulheres de volta às suas famílias por milhares de dólares de resgate.’

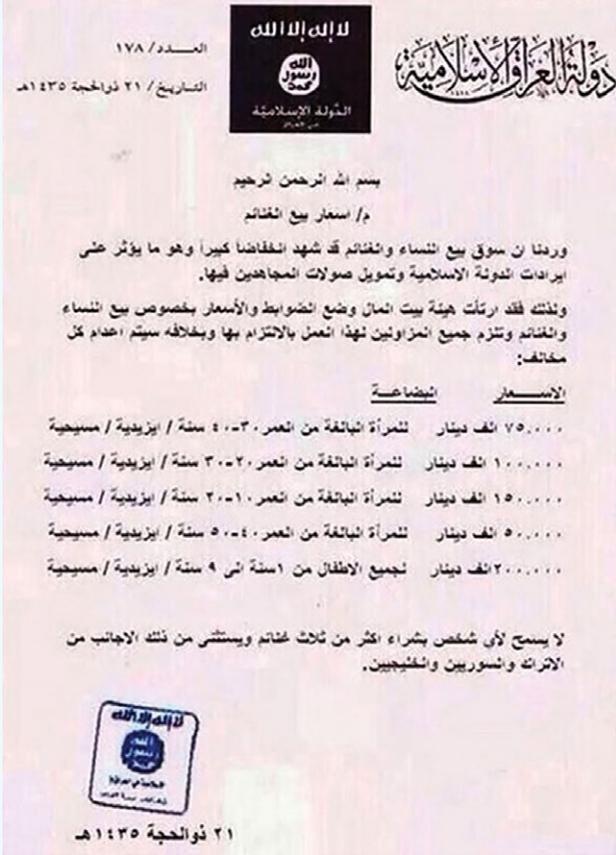
Para os combatentes do Estado Islâmico, os preços em dinares iraquianos por meninos e meninas de 1 a 9 anos de idade são equivalentes a aproximadamente US\$ 165, Bangura disse. Os preços por meninas adolescentes são US\$ 124, e é menos por mulheres acima da idade de 20.

Segundo Sangwon Yoon, “Islamic State Circulates Sex Slave Price List,” (“Estado Islâmico Divulga Lista de Preços de Escravas de Sexo”, em tradução livre), do website Bloomberg.com, 3 Ago 15.



(MEMRI Jihad & Terrorism Threat Monitor)

“Questions and Answers on Taking Captives and Slaves,” (Questões e Respostas sobre a Tomada de Cativas e Escravas”, em tradução livre), distribuído pelo Estado Islâmico, no final de 2014.



العقد / ١٧٨
التاريخ / ٢١ ذوالحجة ١٤٣٥ هـ

لا إله إلا الله
الله أكبر
الدولة الإسلامية

بسم الله الرحمن الرحيم
م / أسعار بيع العتاق

وردنا ان سوق بيع النساء والعتاق قد شهد انخفاً كبيراً وهو ما يؤثر على إيرادات الدولة الإسلامية وتمويل صولات المجاهدين فيها.

ولذلك فقد ارتأت هيئة بيت المال وضع الضوابط والأسعار بخصوص بيع النساء والعتاق وتترجم جميع المزاولين لهذا العمل بالالتزام بها وبغلافه سيتم اعدام كل مخالف:

الأسعار المتضمنة

٧٥.٠٠٠	الف دينار	للنساء البالغة من العمر ٣٠-٤٠ سنة / ايزيدية / مسيحية
١٠٠.٠٠٠	الف دينار	للنساء البالغة من العمر ٢٠-٣٠ سنة / ايزيدية / مسيحية
١٥٠.٠٠٠	الف دينار	للنساء البالغة من العمر ١٠-٢٠ سنة / ايزيدية / مسيحية
٥٠٠.٠٠٠	الف دينار	للنساء البالغة من العمر ٤٠-٥٠ سنة / ايزيدية / مسيحية
٢٠٠.٠٠٠	الف دينار	لجميع الاطفال من سنة ١ سنة الى ٩ سنة / ايزيدية / مسيحية

لا يسمح لأي شخص بشراء أكثر من ثلاث عتاق ويستثنى من ذلك الاجانب من الاترانه وسوريين والفلبينيين.

٢١ ذوالحجة ١٤٣٥ هـ

Uma versão traduzida do documento (à esquerda) foi compartilhada on-line por Dr. Widad Akrawi, um humanista vencedor do Prêmio Nobel da Paz, e diz o seguinte:

Recebemos notícia de que a procura nos mercados de Mulheres e de Gado tem diminuído acentuadamente e que afetará a renda do Estado Islâmico, bem como o financiamento dos mujahedin no campo de batalha, portanto fizemos algumas alterações. Abaixo são os preços por mulheres yazidi e cristã.

O preço por mulheres yazidis ou cristãs entre as idades de 40 e 50 é US\$ 43 (£27)

US\$ 75 (£48) por 30 a 40 anos de idade

US\$ 86 (£55) por 20 a 30 anos de idade

US\$ 130 (£83) por 10 a 20 anos de idade

US\$ 172 (£ 110) por 1 a 9 anos de idade

Os clientes são permitidos comprar apenas três itens, com a exceção de fregueses da Turquia, Síria e dos países do Golfo.

Datado e carimbado pelo ISIS no Iraque, 16 de outubro de 2014.

Informação cortesia do: Dr. Widad Akrawi, Twitter post, 4 nov. 2014, 4:11am, <https://twitter.com/DrWidadA/status/529576654709198848>.

Figura. A Lista de Preços do Estado Islâmico por Escravas Yazidis e Cristãs

violência, crueldade, terrorismo, amedrontamento [de outros] e massacres. ... Precisamos massacrar (outros) e (tomar) medidas como aquelas que foram empreendidas contra o Banu Qurayza e os seus semelhantes”⁸.

Em julho de 2015, 25 militares sírios foram baleados na cabeça por 25 crianças-soldado do EI, em Palmyra, na Síria. Da mesma forma, no volume 8 da *Dabiq*, crianças-soldado são fotografadas com fuzis na mão enquanto ficam em frente de corpos. O artigo informa que os prisioneiros na fotografia foram mortos pelas crianças-soldado porque eram agentes russos e israelenses. O emprego de crianças é justificado, a revista argumenta, porque Maomé usou crianças-soldado na Batalha de Badr⁹.

A Escravidão Sexual e Estupro

Diferente dos judeus e cristãos, que compartilham com os muçulmanos uma crença de descendência comum do antigo patriarca monoteísta, Abraão, os

grupos religiosos do Oriente Médio com origens não relacionadas com a tradição Abraâmica têm se tornado alvos especiais da brutalidade do EI. Entre esses estão, principalmente, os yazidis, membros de uma fé com raízes antigas no zoroastrismo, mais uma religião monoteísta que se originou antes do nascimento de Jesus. Pelo menos 700 de seus homens foram executados e milhares de suas mulheres escravizadas. Em um artigo da *Dabiq*, o autor justifica as ações do EI, referindo-se ao que é conhecido como o “verso da espada” do Alcorão (9:5, citado anteriormente)¹⁰. Posteriormente, o autor argumenta que considerando que a religião dos yazidis é categorizada como uma fé apóstata (cujos membros abandonaram o Islã), a lei muçulmana estabelece que os homens precisam ser mortos e as mulheres escravizadas. Para justificar a sua posição, ele cita várias tradições referentes a Maomé: havia relatos em que o profeta afirma “Alá se admira de pessoas que entram no *jannah* [paraíso] em correntes”,

e também que é bom colocar pessoas em correntes até converterem-se ao Islã¹¹. Outras afirmações do profeta citadas afirmam que quando escravas derem à luz aos seus donos, o dia de julgamento não está muito longe. Além de usar o *hadith* (palavras atribuídas ao profeta Maomé), outras autoridades muçulmanas também são citadas para justificar a escravidão de mulheres¹².

Mas que tal o estupro de mulheres escravizadas? Umm Sumayyah al-Muhajirah (uma integrante feminina do EI) escreveu um artigo em que argumenta que o uso de escravas para fins sexuais é aceitável devido a quatro textos do Alcorão e ao exemplo do profeta Maomé. Um dos textos do Alcorão diz, “É certo que prosperarão os fiéis ... e ... [os] que observam a castidade. Exceto para os seus cônjuges ou cativas” (23:1-6). O verso se refere a homens “que observam a castidade” exceto quando estão com as suas esposas e com mulheres capturadas na guerra. Assim, a inferência é que homens podem ter relações sexuais com mulheres tomadas cativas na guerra da mesma forma que podem ter relações sexuais com as suas esposas. Consta que Maomé tinha quatro escravas. Supostamente, os seus companheiros seguiram a mesma prática: al-Muhajirah diz que não havia um deles que não deixou de praticar o *saby* (tomada de escravos na guerra). De fato, ela declara, Abi Ibn Ali Talib tinha 19 escravas. Um dos *hadith* diz, “Aproximar-se a qualquer mulher casada é fornicação, exceto para uma mulher que foi escravizada”¹³. Al-Muhajirah conclui que a prática de *saby*, que inclui o que somente podemos descrever como estupro, “é uma grande *suna* profética contendo muitas sabedorias divinas e benefícios religiosos”¹⁴. Um dos seus benefícios, ela diz, é que escravas serão capazes de aceitarem o Islã e entrarem no paraíso.

A Justificativa para Queimar Cativos Vivos

Em volume 7 da *Dabiq*, há uma foto de uma página inteira de um piloto jordaniano sendo queimado até a morte em uma jaula. Umas páginas depois há outra de meia página de seus restos mortais carbonizados. O Tenente Mu’adh al-Kasabih foi capturado em 2014, após o seu avião ter caído na Síria. A revista argumenta que a queima dele foi inteiramente justificada: ao queimar o piloto jordaniano e enterrá-lo sob uma pilha de entulho, o Estado Islâmico levou a cabo uma forma de retaliação justa devido ao seu envolvimento na

campanha de bombardeio dos cruzados que continua a resultar na matança de incontáveis muçulmanos que, como resultado desses ataques aéreos, são queimados até a morte sob montanhas de entulho”¹⁵. O autor do artigo é consciente do *hadith* que declara que apenas Deus pode punir com fogo, mas argumenta que esta cláusula é revogada no caso de retaliação, de acordo com um verso do Alcorão (2:194). Ele observa que o próprio Maomé, em uma ocasião, arrancou os olhos dos seus inimigos com um ferro ardente, e que havia várias instâncias em que os companheiros do profeta também puniram os seus inimigos ao queimá-los. Ele cita cinco exemplos separados disso. Assim, ele argumenta, ao queimar o piloto jordaniano, o EI simplesmente seguiu o exemplo de Maomé e dos seus companheiros.

Precedentes Escriturais e Históricos

Por meio do porta-voz do EI, os contribuintes da *Dabiq* justificam o que somente podem ser descritos como atos de depravação e inumanidade ao citar textos do Alcorão, palavras e práticas de Maomé e, ocasionalmente, ao referir-se aos eventos da história islâmica — particularmente àqueles envolvendo os companheiros do profeta (como mencionado anteriormente, além dos textos sagrados, grupos fundamentalistas aceitam os dias iniciais de uma fé como normativos e autoritários). Os artigos que visam justificar eventos e práticas são sempre bem argumentados, frequentemente contendo várias citações do Alcorão e de vários *hadith*. Onde existe espaço para debate devido a textos ou ditos conflitantes, há análise cuidadosa e detalhada. A revista, que é sempre produzida muito profissionalmente, contém várias fotografias de prisioneiros — em particular quando estão para encarar a execução ou, ocasionalmente, das próprias execuções. Também, inclui fotografias de cadáveres — geralmente daqueles que foram executados, mas, às vezes, dos sírios e iraquianos mortos como resultados de ataques aéreos.

Ao usar textos e tradições islâmicos, a revista apela aos muçulmanos espalhados pelo mundo a migrarem ao Iraque e à Síria para tornarem-se integrantes do *califado* (Estado muçulmano). Aqueles que estão incapazes de unir-se são incentivados a empreender o *jihad* nos seus próprios países. “Se pode matar um americano ou europeu incrédulo — especialmente os franceses vingativos e imundos — ou um australiano, ou um canadense, ou qualquer outro incrédulo daqueles que estão



(Imagem da UNTV)

Nadia Murad BaseTaha, uma iraquiana de 21 anos de idade da fé yazidi vítima de sequestro para fins de escravidão sexual pelo Estado Islâmico, discursando durante reunião do Conselho de Segurança das Nações Unidas sobre o tráfico humano em situações de conflito.

travando a guerra, incluindo os cidadãos de países que entraram em uma coalizão contra o Estado Islâmico, então confie em Alá, e mate-o de qualquer forma ou maneira ... Mate o incrédulo, quer seja civil ou militar, pois possuem a mesma sentença”¹⁶.

É Realmente Islâmico?

Muitos muçulmanos por todo o mundo estão ávidos para distanciar-se da filosofia e das ações do EI. Depois do massacre em Paris, em Novembro de 2015, Qari Asim, o imame da mesquita Makkah, em Leeds, no Reino Unido, colocou a seguinte mensagem no website da mesquita: “O ISIS [Estado Islâmico no Iraque e na Síria] ou o EI não é o porta-voz do Islã nem a sua ideologia venenosa é compartilhada pelos muçulmanos por todo o mundo. Mais uma vez, infelizmente, nós, os muçulmanos britânicos, nos encontramos em uma posição de ter de publicamente nos desassociar das ações de um grupo desprezível de indivíduos que se apoderou da nossa religião de paz para conseguir as suas próprias

metas políticas e territoriais. As suas ações são uma afronta absoluta ao Islã e são condenadas inequivocamente por muçulmanos por todo o mundo”¹⁷. A sua exasperação é real.

Em Deuteronômio, um dos primeiros cinco livros das bíblias cristã e judaica, os judeus são mandados por Deus para matar todos em uma cidade em tempo de guerra. São ordenados a matar todos os homens, mas tomar todas as mulheres, crianças e animais para si mesmos¹⁸. Independente de tais exortações, hoje muitos poucos da comunidade judaica (ou cristã) considerariam essa ordem como sendo as instruções de Deus para a condução da guerra moderna. Com base na cultura primitiva e nos costumes locais da época, tais ações eram, sem dúvida, consideradas apropriadas e aceitáveis, mas não são vistas como relevantes no Século XXI entre a maioria das nações do mundo que possuem raízes nas tradições religiosas judaico-cristãs. De fato, tais ações seriam quase universalmente consideradas repulsivas.

Em resposta à suposta justificativa islâmica do EI para as suas ações horrendas, muitos muçulmanos avançam um argumento rejeicionista semelhante com respeito a alguns dos textos mais violentos do Alcorão e do *hadith*, que são atualmente anacrônicos e inapropriados se o mundo islâmico vai progredir juntamente com os valores humanos modernos.

Por exemplo, no Reino Unido, um grupo de imames tem publicado a sua revista on-line *Haqiqah* (realidade), que visa minar os argumentos oferecidos pelo EI. O argumento oferecido por eles é que se os muçulmanos examinam o Alcorão e o Hadith em um contexto mais abrangente, em vez de escolher certos textos e ditos fora do contexto, perceberão que a sua fé oferece uma perspectiva muito diferente. Musharrif al Azhari conclui, “No mundo atual, a nossa luta [*jihad*] deve ser para o estabelecimento da paz, para criar bondade e gentileza entre outros, para engajar em diálogo e realmente trabalhar na proteção e melhoria das nossas almas”¹⁹. Os autores observam que em vez de ordenar a perseguição de pessoas de outras fés, o Alcorão permite a liberdade de religião²⁰.

Em outro lugar, Tariq Ramadan, professor de Estudos Islâmicos na Universidade de Oxford, argumenta que muçulmanos devem usar o Alcorão e a *Suna* como um todo para derivar os princípios muçulmanos universais — sendo que as regras e regulamentos exatos que são contidos neles são puramente

relativos à época em que foram escritos. A fidelidade aos princípios não devem envolver a fidelidade literal na aplicação de textos individuais porque as sociedades mudam. Em cada época tem de haver uma discussão sobre como os princípios básicos subjacentes da religião devem ser aplicados. Como descrito por Ramadan, “a preocupação não deve ser vestir-se como o Profeta se vestia, mas de acordo com os princípios (de decoro, limpeza, simplicidade, estética e modéstia) que sustentam a sua escolha de roupas”²¹.

Um muçulmano cingapuriano colocou o seguinte na sua página do Facebook depois dos ataques em Paris de novembro de 2015: “O ISIS [Estado Islâmico do Iraque e da Síria] é o maior inimigo do Islã, não os EUA, não Israel ou a França ou a Alemanha ou os russos. Temos que nos responsabilizar pelo problema. Temos que admitir que isso é um problema religioso”²².

Conclusão

Bombardear o EI no Iraque e na Síria talvez seja a coisa certa a fazer agora, mas não pode ser a única ação necessária. No final das contas, o conflito está relacionado a ideologia profundamente arraigada. Essa guerra ideológica precisa ser travada e, como muitos muçulmanos hoje dizem, precisa ser vencida dentro do próprio Islã²³. Nós que não somos muçulmanos precisamos apoiá-los no conflito. ■

CC David G. Kibble, Reserva da Marinha Real Britânica, Reserva Remunerada, possui pós-graduação em Teologia pela Edinburgh University. É um recém-aposentado vice-diretor da Huntington School em York e ex-Comandante do HMS Ceres. Escreveu extensivamente em livros e jornais sobre assuntos teológicos, políticos, educacionais, administrativos e de defesa, bem como os antecedentes islâmicos dos problemas no Oriente Médio e sobre a ética de dissuasão nuclear.

Referências

1. Hava Lazarus-Yafeh, “Contemporary Fundamentalism: Judaism, Christianity and Islam,” *The Jerusalem Quarterly* 47 (1988): p. 27–39.

2. “From Hijrah to Khilafah,” *Dabiq* 1, 2014, p. 35, acesso em 7 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2014/07/islamic-state-22dc481biq-magazine-122.pdf>. O texto do Alcorão identificado aqui varia um pouco daquele citado no artigo, devido ao emprego do autor de uma tradução diferente do Alcorão. Todas

as edições da *Dabiq* podem ser encontradas em <http://jihadology.net/category/dabiq-magazine/>.

3. Abu Amr al-Kinaru, “It’s Either the Islamic State or the Flood,” *Dabiq* 2, 2014, p. 11, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2014/07/islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-2e280b3.pdf>.

4. “Foreword,” *Dabiq* 5, 2014, p. 3, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/>

[the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-522.pdf](#).

5. "Islam is the Religion of the Sword Not Pacifism," *Dabiq* 7, 2015, p. 20, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-722.pdf>.

6. Timothy R. Furnish, "Beheading in the Name of Islam," *Middle East Quarterly* 12(2) (2005): p. 1–57, acesso em 8 jan. 2016, <http://www.meforum.org/713/beheading-in-the-name-of-islam>.

7. Hassan Hassan, "Isis Has Reached New Depths of Depravity. But There is a Brutal Logic behind It," website da *Guardian*, 7 Feb. 2015, acesso em 8 jan. 2016, <http://www.theguardian.com/world/2015/feb/08/isis-islamic-state-ideology-sharia-syria-iraq-jordan-pilot>.

8. Abu Bakr Naji, "The Management of Savagery: The Most Critical Stage Through Which the Ummah Will Pass," trad. William McCants (Cambridge, MA: John M. Olin Institute for Strategic Studies at Harvard University, 23 May 2006), third topic, sec. 4, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2010/08/abu-bakr-naji-the-management-of-savagery-the-most-critical-stage-through-which-the-umma-will-pass.pdf>.

9. "The Lions of Tomorrow: The Lion Cubs of the Khilafa," *Dabiq* 8, 2015, p. 20–21, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/03/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-8e280b3.pdf>.

10. "The Revival of Slavery before the Hour," *Dabiq* 4, 2014, p. 14, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-422.pdf>.

11. *Ibid.*, p. 15.

12. *Ibid.*, p. 15-17.

13. Citado em Umm Sumayah al-Muharijah, "Slave Girls or Prostitutes?" *Dabiq* 9, 2015, p. 44, acesso em 8 jan. 2016, [https://](#)

[azelin.files.wordpress.com/2015/05/the-islamic-state-e2809cdc-481biq-magazine-9e280b3.pdf](#).

14. *Ibid.*, p. 45.

15. "The Burning of the Murtado Pilot," *Dabiq* 7, 2015, p. 6, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-722.pdf>.

16. Abu Muhammad al-Adnani ash-Shami, "Indeed Your Lord is Ever Watchful," *Dabiq* 4, 2014, p. 9, acesso em 8 jan. 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e-2809cdc481biq-magazine-422.pdf>.

17. "Paris Terror Attacks Are an Abomination," website da Leeds Makkah Masjid, 14 Nov. 2015, acesso em 8 jan. 2016, <http://www.makkahmasjid.co.uk/wp/index.php/2015/11/14/paris-terror-attacks-are-an-abomination/>.

18. Deuteronômio 20: 10–18, 21: 10–14.

19. Dr. Musharraf Hussain al Azhari, "What Jihad Are You Fighting For?" *Haqiqah* 2, 2015, p. 20, acesso em 8 jan. 2016, <http://www.haqiqah.org/article/what-jihad-are-you-fighting/>.

20. Alcorão 18:29, 2:256.

21. Tariq Ramadan, *Western Muslims and the Future of Islam* (New York: Oxford University Press, 2004), p. 36.

22. "'We're Just as Shocked'—Muslim Messages Going Viral after the Paris Attacks," website da BBC Trending, 18 Nov. 2015, acesso em 7 jan. 2016, <http://www.bbc.co.uk/news/blogs-trending-34858514>.

23. "The IISS Manama Dialogue: The Regional Security Summit," website do International Institute for Strategic Studies, acesso em 7 jan. 2016, <http://www.iiss.org/en/events/manama%20dialogue/archive/manama-dialogue-2014-3b96>. Essa ideia foi discutida várias vezes durante o Manama Dialogue, de 2014, pelos líderes árabes.

Uma Mudança Cultural Baseada na Confiança

Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão

1º Colocado no Concurso "General Douglas MacArthur" de Artigos sobre Liderança Militar, Turma 15-01, U.S. Army CGSC.

Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA

Em janeiro de 2015, o U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) organizou uma palestra com o autor de sucesso Ori Brafman. Nessa palestra, Brafman discutiu a liderança ágil com uma plateia de 1.100 oficiais superiores. Antes de tomarem seus assentos, todos os membros da plateia receberam uma ficha em branco. No meio da apresentação, Brafman solicitou que os oficiais a preenchessem com uma sugestão de como o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) poderia gerar confiança mais efetivamente e possibilitar o Comando de Missão¹.

Após escreverem suas ideias nas fichas, eles as passaram adiante, para outros integrantes da plateia, que leram e classificaram as sugestões usando uma escala de um a cinco. Quanto melhor a ideia, maior o valor numérico selecionado. A plateia repetiu cinco vezes esse processo de passar a ficha adiante e classificar cada proposta, antes de calcular a pontuação final. Em seguida, Brafman solicitou que aqueles que tivessem uma ficha com o valor máximo de 25 pontos levantassem a mão. Os indivíduos identificados revelaram à plateia essas "melhores ideias". Surpreendentemente, as sugestões discutidas continham, em sua maioria, o mesmo tema: os militares se sentiam sem nenhum

poder de decisão; ao contrário, sentiam-se microgerenciados e sujeitos à constante vigilância por processos burocráticos.

Esse resultado talvez choque o alto-comando do Exército dos EUA, que tem buscado empoderar seus integrantes por meio da implementação da filosofia de Comando de Missão por toda a Força. Essa filosofia capacita as forças militares a responder rapidamente a situações ambíguas e apoia os princípios de operações do Exército constantes da publicação *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* ("Conceito Operacional do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo") (2014)². O êxito do Comando de Missão requer que os comandantes forneçam uma intenção clara e, em seguida, deleguem e outorguem poder de decisão (*empoderem*) aos subordinados, para incentivar a iniciativa disciplinada. Contudo, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA, padrão estabelecido pela Força para seus comandantes, não reforça essas premissas³.

Além disso, processos burocráticos e políticas recentes do Exército desgastaram a confiança por toda a Força, um pré-requisito para o Comando de Missão. O Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA precisa ser modificado, para reforçar os princípios



(Foto da 2º Sgt Whitney C. Houston, 128º Dst Mv Com Soc)

Militares da 82ª Divisão Aeroterrestre participam de um assalto aéreo na Passagem de Darwazgay, na Província de Zabul, Afeganistão, 23 Jun 14.

de liderança do Comando de Missão que estão faltando. A codificação explícita desses princípios servirá como um mecanismo de incorporação, para reforçar o Comando de Missão e fomentar uma mudança cultural baseada na confiança.

Os princípios apoiados na filosofia de Comando de Missão não são novos. O conceito alemão de Comando de Missão, *Führen mit Auftrag* (liderança voltada à missão), conhecido mais comumente como *Auftragstaktik*, remonta a dois séculos atrás⁴. Após as esmagadoras derrotas em Jena e Auerstadt em 1806, os prussianos perceberam que seu modo mecanicista de conduzir a guerra havia se tornado insuficiente. Os prussianos começaram a incentivar sistemas de comando e organizações militares mais ágeis, defendidos pelo Marechal de Campo Helmuth von Moltke, o Velho⁵. Em um artigo intitulado “The Long and Winding Road” (“A Estrada Longa e Sinuosa”, em tradução livre), publicado na revista *Journal of Strategic Studies*, em 2010, Eitan Shamir discute como Moltke enxergava o conceito de *Auftragstaktik*:

Os superiores especificam os objetivos e restrições da missão e alocam recursos, deixando

o resto a cargo de seus subordinados. As habilidades, criatividade e compromisso (ou não) destes últimos acabarão determinando o plano de operação e sua execução⁶.

Da mesma forma que a filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA, *Auftragstaktik* baseia-se na ideia de que os comandantes forneçam direção e, então, deleguem e empoderem os subordinados. Estimula a iniciativa, habilidade e criatividade individuais. A incorporação desses princípios na cultura militar prussiana serviu como uma eficaz força motriz para as vitórias táticas alemãs durante a Segunda Guerra Mundial⁷.

A assimilação do *Führen mit Auftrag* na cultura militar prussiana foi gradual⁸. A assimilação do Comando de Missão na cultura do Exército dos EUA também será um processo paulatino. Algo que agrava o desafio é a abordagem gerencial do Exército, a qual, segundo Shamir, “caracteriza-se pela centralização, padronização, planejamento detalhado, análise quantitativa, aspirando à máxima eficiência e certeza”⁹. Essa abordagem gerencial é efetiva para operações centralizadas, mas vai de encontro a muitos princípios do Comando de Missão.

- Ser Proficiente Técnica e Taticamente
- Conhecer a Si Mesmo e Buscar o Autoaperfeiçoamento
- Conhecer Seus Homens e Zelar pelo seu Bem-Estar
- Manter Seus Homens Informados
- Dar o Exemplo
- Certificar-se de que a Tarefa seja Entendida, Supervisionada e Cumprida
- Adestrar Seus Homens como uma Equipe
- Tomar Decisões Boas e Oportunas
- Desenvolver um Sentido de Responsabilidade entre os Subordinados
- Empregar seu Comando em Conformidade com suas Capacidades
- Buscar Responsabilidade e Assumir Responsabilidade por Suas Ações

Figura 1 – Princípios de Liderança do Exército dos EUA, 1958

Curiosamente, muitos desses princípios aparecem em publicações doutrinárias do Exército dos EUA há mais de um século. O Cel Clinton J. Ancker III, da reserva remunerada do Exército, detalha essa história no artigo intitulado “The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present”, publicado em 2013 na *Military Review*. [Publicado com o título “A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente” na edição brasileira de Julho-Agosto de 2013 — N. do T.] Ancker atribui a origem do Comando de Missão norte-americano ao primeiro manual de armas combinadas do Exército, o *Army Field Service Regulation* (FSR) (“Regulamento de Armas em Campanha”) de 1905. O FSR reconhece que um comandante não pode prever ou emitir diretrizes para todos os resultados possíveis. Em vez de expedir ordens rígidas, ele determina que os comandantes “ deem ênfase ao objetivo a ser atingido [grifo no FSR original], deixando em aberto os meios a serem empregados”¹⁰. Esse conceito de emitir diretrizes e, então, incentivar a iniciativa individual apareceu quase inalterado em versões subsequentes do FSR nas quatro décadas seguintes¹¹.

O Exército enfatizou e aperfeiçoou os conceitos de Comando de Missão no FSR até 1976. Em 1976, a doutrina “Defesa Ativa” derrubou os princípios de Comando de Missão. Essa filosofia enfatizava “um controle bem mais rígido sobre as operações que no passado”¹².

Três anos depois, a doutrina do Exército dos EUA mudou de direção mais uma vez, com a publicação da doutrina “Combate Ar-Terra”. Essa doutrina identificava os princípios essenciais do Comando de Missão como um “preceito central” e um “pré-requisito para sua execução”¹³. Infelizmente, de modo geral, minimizava-se a iniciativa individual, em virtude dos processos e estruturas burocráticos do Exército dos EUA, que valorizavam mais a conformidade rígida com mementos do que a criatividade¹⁴.

Contudo, houve aqueles que reconheceram a importância desses princípios e continuaram a lutar para integrá-los na cultura do Exército dos EUA. No decorrer dos últimos vinte anos, os defensores do Comando de Missão ficaram mais perto de realizar sua visão. Em 2003, o Exército deu o salto doutrinário, codificando essa filosofia no Manual de Campanha 6-0. Houve uma mudança pequena, mas significativa, ao modificarem o nome desse manual de “Comando e Controle” para *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (“Comando de Missão: Comando e Controle das Forças Armadas”). Ainda que pareça algo insignificante, a mudança de nome sinalizou um importante passo doutrinário para o Exército dos EUA, por transferir a ênfase dos processos e procedimentos rígidos do passado para um foco no inimigo e no resultado¹⁵.

Alguns têm perguntado por que o Exército dos EUA deu uma guinada doutrinária tão radical, se os conceitos de Comando de Missão não eram novos. Na reunião anual de 2014 da Associação do Exército dos EUA, o Gen Ex David Perkins, Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC*), expressou por que o retorno ao Comando

de Missão era necessário: “[O Comando de Missão está] em nossa doutrina agora, porque sabemos que o mundo é desconhecido e em constante mutação [...] é preciso descobrir como empoderar os subordinados para explorar a iniciativa”¹⁶.

Além disso, a liderança do Exército acreditava que o termo “Comando e Controle” havia se desviado da intenção original, passando a ser, de modo geral, mais associado a sistemas que a pessoas. O Exército dos EUA conseguiu reconfigurar o antiquado conceito de Comando e Controle, a fim de enfatizar a centralidade do domínio humano mediante a consolidação desses princípios e a formulação da filosofia de Comando de Missão¹⁷. O caráter crucial desse domínio, embora detalhado na doutrina, havia sido, de modo geral, menos-prezado, e sua importância, ignorada.

O mesmo raciocínio se aplica aos elementos que faltam no Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA. Várias publicações da Força defendem os conceitos de Comando de Missão de expressar claramente a intenção e, em seguida, incentivar a iniciativa disciplinada, delegando e empoderando subordinados. Entretanto, como os “Requisitos de Liderança” do Exército dos EUA não consolidam nem enfatizam esses pilares do Comando de Missão, eles são ignorados da mesma forma que ocorria com o domínio humano sob a designação “Comando e Controle”.

O Exército tem um interesse especial em instruir líderes e codificar os atributos que ele valoriza nesses líderes. O atual padrão que o Exército dos EUA aplica a seus líderes está registrado em seu Modelo de Requisitos de Liderança. Esse modelo identifica atributos de maneira satisfatória; contudo, essas qualidades não existem em um vazio. Para que esse modelo funcione, os atributos nele propostos devem incorporar os princípios de liderança relacionados do Exército, como os defendidos na filosofia de Comando

de Missão. Para compreender o atual modelo, é essencial ter um conhecimento básico de como ele se manifestou.

O mais famoso precursor do Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA talvez consista nos onze princípios de liderança (veja a figura 1). Desenvolvido logo depois da Segunda Guerra Mundial, essa relação de princípios de liderança apareceu no Manual de Campanha sobre liderança do Exército dos EUA, *Military Leadership* (“Liderança Militar”), em 1951 e, mais uma vez, em 1958¹⁸. A lista serviu como base para a liderança no Exército dos EUA por mais de quatro décadas.

Em 1999, o Exército dos EUA passou dos onze princípios de liderança para o “Marco de Liderança” (veja a figura 2)¹⁹. Esse novo modelo, comumente denominado modelo “Ser, Saber, Fazer”, dividiu os princípios de liderança em subgrupos, consistindo em valores, atributos, habilidades e ações. Embora algumas dessas ideias

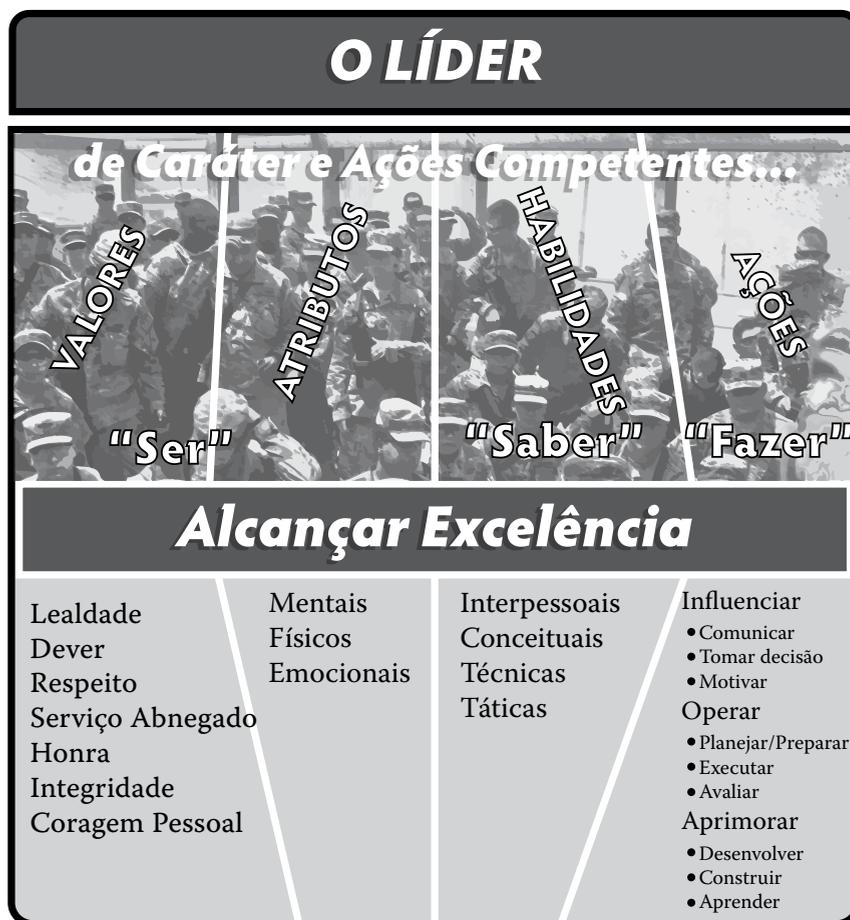


Figura 2 – O Marco de Liderança do Exército dos EUA - 1999

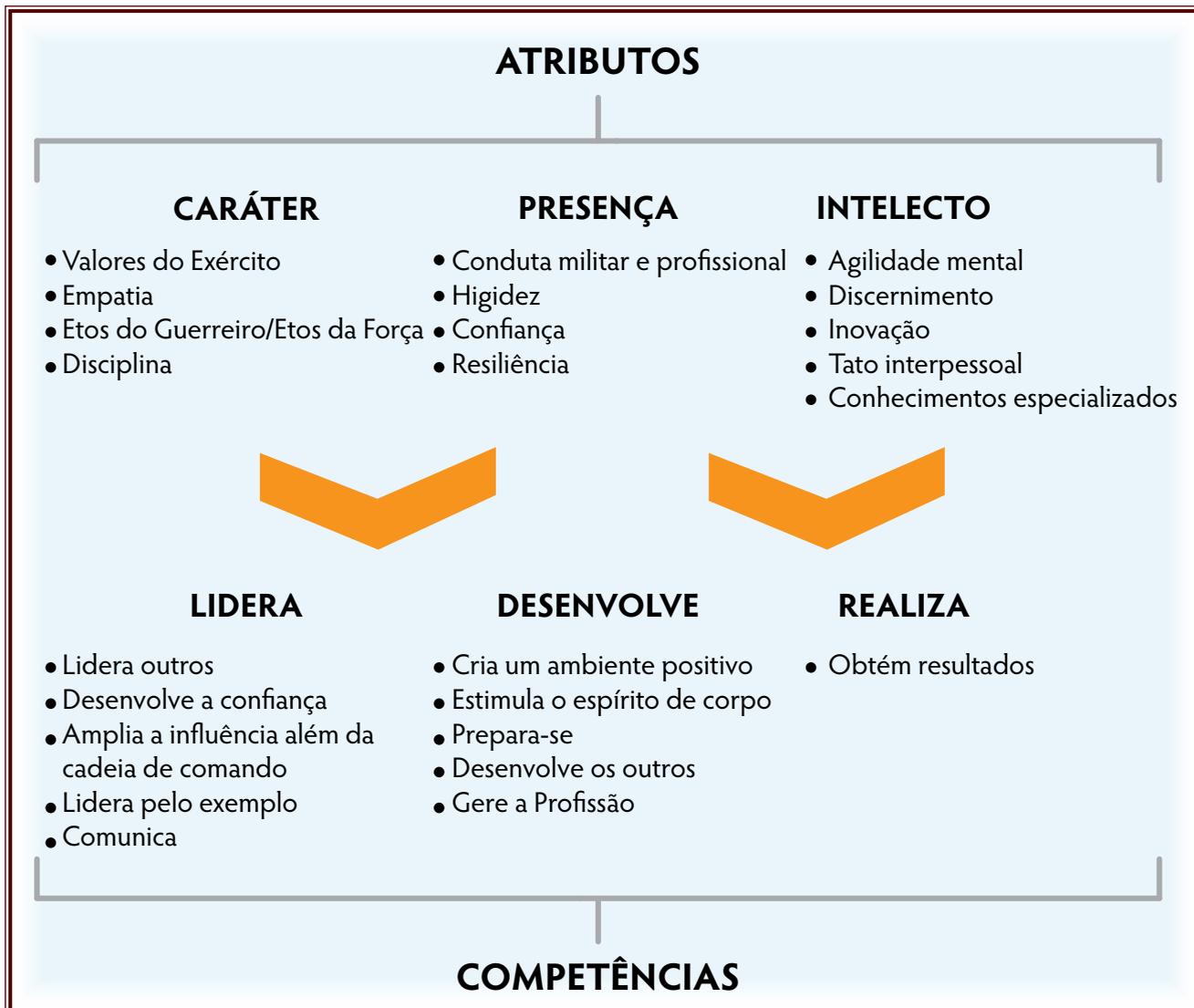


Figura 3 – Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA, 2012

fossem inovadoras, esse modelo continha muitos temas em comum com os onze princípios.

O Exército dos EUA revisou ainda mais o Marco de Liderança, republicando-o como Modelo de Requisitos de Liderança. Esse modelo apareceu, pela primeira vez, na versão de outubro de 2006 do manual de liderança da Força, *Army Leadership*, renumerado como FM 6-22²⁰. Em 2012, o Exército efetuou, mais uma vez, mudanças no modelo, republicando-o na Publicação de Referência Doutrinária do Exército (*Army Doctrine Reference Publication — ADRP*) 6-22 (veja a figura 3)²¹. À semelhança do Marco de Liderança, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército divide os

diferentes temas em subgrupos, com base no que um líder “é” e no que ele “faz”.

Uma análise dos três modelos oferece algumas perspectivas interessantes, já que é evidente que todos eles têm pontos fortes e fracos. A verdade é que nenhum modelo será verdadeiramente universal, tampouco permanente. A natureza mutável do conflito e a doutrina correspondente requerem um modelo que se adapte continuamente.

Este é um desses momentos em que a doutrina do Exército evoluiu para enfrentar futuros conflitos e é preciso que seu atual modelo de liderança também se transforme. O atual Modelo de Requisitos de Liderança do Exército precisa ser modificado, a fim

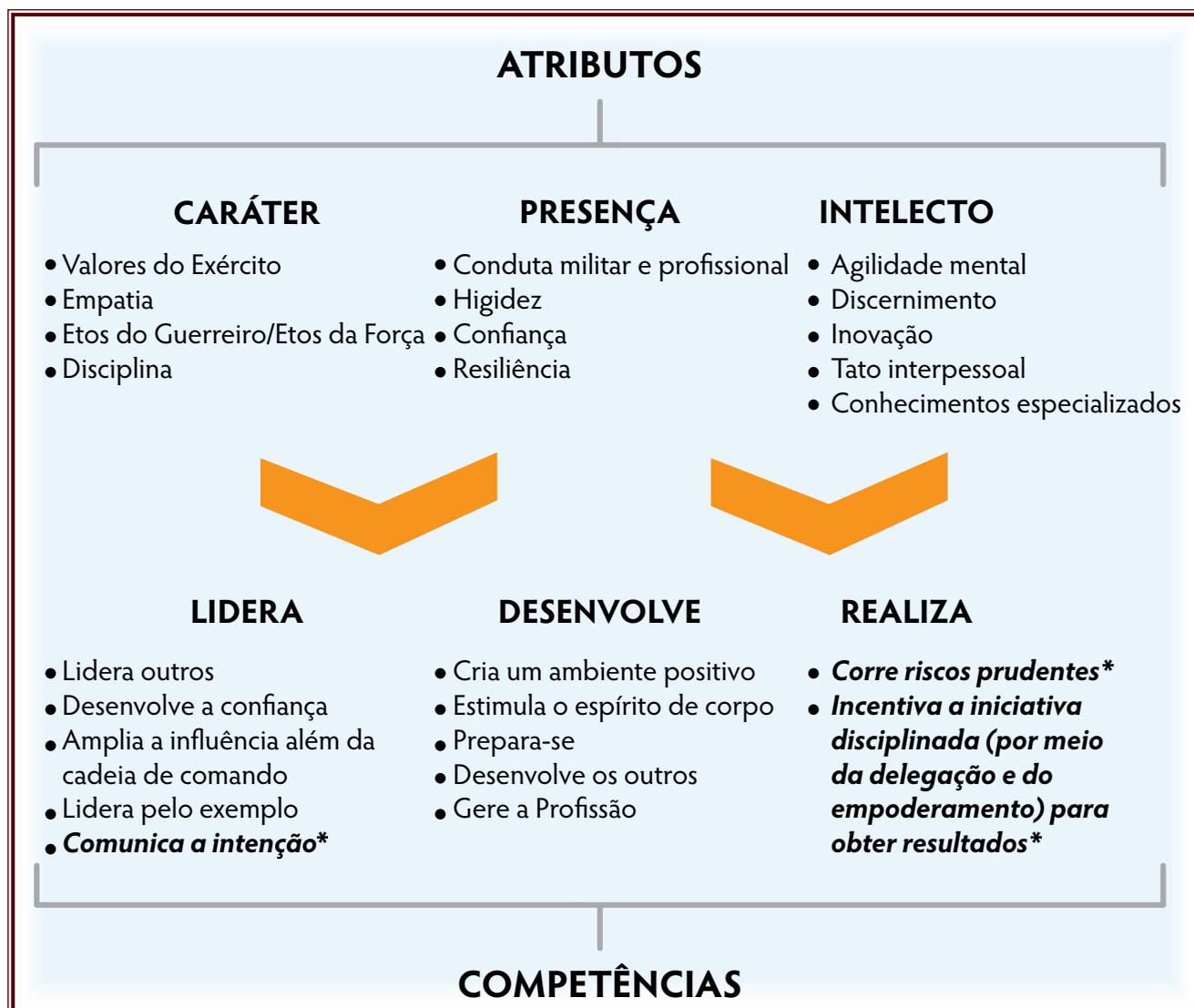


Figura 4 – Modelo de Requisitos de Liderança Proposto (*indica modificação)

de alinhá-lo com a filosofia de Comando de Missão. Duas competências precisam ser consideradas: *comunicar claramente a intenção* e *incentivar a iniciativa disciplinada por meio da delegação e do empoderamento dos subordinados*.

Para alinhar a seção “Lidera” do Modelo de Requisitos de Liderança apresentado na figura 3 com as premissas adotadas na filosofia de Comando de Missão, o item “Comunica” deveria ser substituído por “Comunica a intenção”. A comunicação simples e clara diminui a probabilidade de mal-entendidos. Essa habilidade requer tempo e prática para se desenvolver. A “Intenção” pode tomar a forma de uma visão ou enunciado da missão para grandes organizações, uma

missão pela finalidade em situações de combate, ou uma diretriz geral para operações na caserna.

Depois de receberem essa intenção clara, os subordinados poderão, em tese, executar a “iniciativa disciplinada” proposta na filosofia de Comando de Missão. Entretanto, conforme atestaram os oficiais superiores que compunham a plateia na palestra de Brafman, falta algo entre a teoria e a prática²². Os elos perdidos são *delegar e empoderar*. Esses conceitos são vitais para o Comando de Missão, por enfatizarem a transformação de um líder que executa a ação em um verdadeiro líder, que administra a execução da ação.

Inspirar a iniciativa disciplinada por meio do equilíbrio correto de delegação e empoderamento é uma

habilidade obrigatória para líderes efetivos no Exército. A aplicação desses princípios requer que o líder se sujeite a um certo grau de risco. Adquirir confiança em assumir o grau adequado de risco é uma habilidade que os líderes precisam desenvolver. A execução efetiva do Comando de Missão requer que os comandantes avaliem os subordinados corretamente e confiem em sua capacidade para cumprir a missão em conformidade com a intenção do superior.

Além disso, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército enumera “Obtém resultados” como único objetivo na seção “Realiza” (figura 3). Esse foco em um único propósito enfatiza o efeito alcançado, que tende a inspirar os líderes a executarem a ação ou a microgerenciarem sua execução. Obter resultados é um objetivo admirável para os líderes, contanto que eles permaneçam cientes de que sua função é coordenar subordinados e inspirá-los a agir.

Orientá-los requer delegar e empoderar, equilibrados contra o risco e a primazia da missão. Ambos são necessários para inspirar a iniciativa disciplinada. Contudo, não constam do Modelo de Requisitos de Liderança. O primeiro termo, “delegar”, é específico a tarefas e requer instruções detalhadas do líder. A delegação envolve um risco, mas como os líderes normalmente monitoram as tarefas delegadas com mais atenção, o grau de risco é menor. A liberdade de ação concedida pelos líderes deve variar de forma proporcional à confiança desenvolvida nos subordinados e em seu grau de experiência e competência.

“Empoderar”, segundo termo que falta e que é necessário para incentivar a iniciativa disciplinada, constitui a essência do Comando de Missão. Confere aos subordinados a autoridade para tomar decisões, quando não houver ordens específicas, em conformidade com a intenção do comandante. O empoderamento exige a descentralização, e a descentralização requer confiança.

A figura 4 mostra o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército com as mudanças recomendadas. Conforme mencionado anteriormente, as recomendações incluem mudar “Comunica” para “Comunica a intenção”. Também incluem acrescentar “Corre riscos prudentes” e modificar “Obtém resultados” para “Incentiva a iniciativa disciplinada (por meio da delegação e do empoderamento) para obter resultados”. Essas modificações alinham os princípios de liderança do Comando de Missão com o Modelo de

Requisitos de Liderança. Uma vez alinhados, esses conceitos complementares podem servir como princípios orientadores nos quais os comandantes do Exército possam apoiar-se. Também podem servir como mecanismos de incorporação para fomentar a mudança cultural.

Conforme discutido anteriormente, a adoção cultural de uma filosofia como o Comando de Missão por toda a Força levará tempo. Para realizar essa transição, é importante analisar a situação atual, a fim de avaliar, efetivamente, o que deve acontecer em seguida. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército (ADRP 6-22, Army Leadership)*, declara que a cultura consiste em “crenças, valores e premissas compartilhadas sobre o que é importante”²³.

Essas crenças, valores e premissas permeiam o Exército e operam em diferentes níveis culturais, como os propostos por Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner²⁴. Usando seu modelo, Angela R. Febraro, Brian McKee e Sharon L. Riedel descrevem como a obtenção de uma mudança organizacional duradoura requer alterar as organizações em pelo menos dois ou, possivelmente, todos os três níveis culturais²⁵. O nível mais superficial abarca os “artefatos e práticas” que representam a cultura explícita de uma organização, incluindo processos, procedimentos e outros comportamentos observáveis²⁶. A camada intermediária compreende as “atitudes e expectativas” e, segundo Febraro, McKee e Riedel, é “mais conceitual do que tangível, consistindo na doutrina, costumes e práticas tradicionais”²⁷. A camada interna, “estrutura profunda” ou “cultura profunda”, representa a cultura implícita, sendo “a fonte e estrutura a partir das quais as atitudes e expectativas são geradas”²⁸.

A aplicação da definição de cultura da ADRP 6-22 ao modelo de Trompenaars e Hampden-Turner mostra que a mudança cultural requer, provavelmente, integração em todas as três camadas da cultura do Exército. Diversas práticas e políticas organizacionais do Exército dos EUA apoiam a camada cultural superficial ao promoverem os princípios do Comando de Missão. Entretanto, a aplicação prática varia dependendo da unidade. Algumas mudanças recentes na doutrina apoiam a camada cultural intermediária ao tornar obrigatório o Comando de Missão, mas existem divergências entre as publicações doutrinárias. As contradições observadas anteriormente indicam que a filosofia não

permeia a camada mais profunda, da “cultura implícita”, que será necessária para uma mudança cultural duradoura.

Algo que complica ainda mais o desafio de adotar essa filosofia são algumas políticas anunciadas recentemente, que minam a confiança necessária para essa mudança cultural²⁹. Exemplos incluem declarações sobre a redução de tropas do Exército e a disponibilização das avaliações de início de carreira dos oficiais às comissões de desligamento³⁰. Essas políticas têm frustrado muitos militares, que enxergam tais medidas como promessas quebradas e como impedimentos centralizados ao Comando de Missão, que estimulam uma força avessa a riscos, com uma abordagem de “zero defeito”³¹. A possibilidade de que um erro cometido no início da carreira tenha consequências tão graves a ponto de ocasionar seu término anos depois pode resultar em militares menos dispostos a correr riscos ou a pensar de formas inovadoras.

Além disso, processos burocráticos, como a ordem de operações diárias na caserna, têm a tendência de perpetuar o *status quo*, tipificar a centralização e inibir a iniciativa, habilidade e criatividade individuais³².

Isso vai de encontro à diretriz de Perkins, em *The U.S. Army Operating Concept*, que afirma:

Não devemos nos deixar consumir por um foco exclusivo em evitar riscos, mas formar líderes e instituições que reconheçam e maximizem oportunidades. Líderes em todos os

escalões devem estimular a tomada de riscos prudentes, não devendo permitir que processos burocráticos os reprimam³³.

Se o Exército dos EUA leva a sério a ideia de estimular os líderes a correr riscos prudentes e de reduzir os processos burocráticos opressivos, é necessária uma mudança cultural. Para que isso ocorra, duas ações são imprescindíveis. Primeiro, comandantes em todos os escalões do Exército devem analisar e corrigir deficiências dentro de suas organizações. As unidades devem seguir o exemplo dado pela liderança do CGSC com a enquête de Brafman e examinar suas práticas e políticas para determinar se elas inspiram o Comando de Missão baseado na confiança. Segundo, o Comando de Missão e a doutrina sobre liderança do Exército precisam ser alinhados. A revisão do Modelo de Requisitos de Liderança apoiará e enfatizará o caráter essencial dos princípios do Comando de Missão. Depois que essas etapas forem concluídas e o Comando de Missão passar a permear as primeiras duas camadas culturais, o Exército dos EUA talvez consiga realizar a transição efetuada pelos prussianos e adotar, totalmente, essa filosofia.

As previsões sobre campos de batalha do futuro são ambíguas quanto a ameaças e dinâmicas por natureza. O êxito nesses conflitos exigirá o grau correto de iniciativa disciplinada descentralizada e baseada na confiança. Isso só acontecerá se o Exército dos EUA integrar, totalmente, o Comando de Missão em sua cultura. ■

O Major Gregory Blom, da Força Aérea dos EUA, é um estrategista da força total na Sede da Divisão de Planos e Requisitos Estratégicos, Força Aérea dos EUA. É bacharel pela Florida State University e mestre pela Embry-Riddle Aeronautical University. Blom formou-se pela U.S. Air Force Weapons School, Air Command and Staff College, Squadron Officer School e U.S. Army Command and General Staff College. Serviu em missões de combate em apoio às Operações Iraqi Freedom, Enduring Freedom e New Dawn.

Referências

1. Ori Brafman, “Agile Leadership” (lecture, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, 21 January 2015).
2. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 October 2014), par. 3-4.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership*

(Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2012), 5.

4. Matthias Greune (Ten Cel, Exército alemão), mensagem de e-mail ao autor, 30 jan. 2015.

5. Eitan Shamir, “The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)”, *Journal of Strategic Studies* 33(5)

- (2010): 647, acesso em 5 jan. 2016. doi:10.1080/01402390.2010.498244.
6. Ibid.
 7. Ibid.
 8. Ibid., p. 646.
 9. Ibid.
 10. Clinton J. Ancker III, "The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present", *Military Review* (March-April 2013): p. 42. [Publicado com o título "A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente" na edição brasileira de Julho-Agosto de 2013 — N. do T.]
 11. Ibid., p. 43.
 12. Ibid., 46.
 13. Shamir, "The Long and Winding Road", p. 653.
 14. Ibid., p. 652, p. 655–57, p. 665–66.
 15. Ibid., p. 655.
 16. Sydney Freedberg Jr., "The Army Gropes toward a Cultural Revolution", *Breaking Defense* online magazine, 22 October 2014, acesso em 5 jan. 2016, <http://breakingdefense.com/2014/10/the-army-gropes-toward-a-cultural-revolution/>.
 17. Ancker, "The Evolution of Mission Command", p. 51.
 18. Tom Deierlien, "June 2014: 11 Timeless Principles of Leadership (US Army 1948)", *Combat Leaders*, 5 June 2014, acesso em 5 jan. 2016, <http://combatleaders.com/2014/06/05/june-2014-11-timeless-principles-of-leadership-us-army-1948/>; Field Manual (FM) 22-100 (obsoleto), *Military Leadership*, (Washington, DC: U.S. GPO, December 1958), p. 37–53.
 19. FM 22-100 (obsoleto), *Army Leadership: Be, Know, Do* (Washington, DC: U.S. GPO, August 1999), p. 1-3.
 20. Billy Miller (Ten Cel, Exército dos EUA, Reserva Remunerada), mensagem de e-mail ao autor, 8 jan. 2015.
 21. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), 1-5.
 22. Brafman, "Agile Leadership".
 23. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 5-1.
 24. Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (London: The Economist Books, 1993), apud Angela R. Febraro, Brian McKee e Sharon L. Riedel, eds., Technical Report TR-HFM-120, *Multinational Military Operations and Intercultural Factors* (Neuilly sur Seine, France: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organization, November 2008), 1-5–1-6.
 25. Ibid.
 26. Ibid.
 27. Ibid.
 28. Ibid.
 29. Department of Command and Leadership, "L104 Organizational Culture and Climate", Common Core L100: Developing Organizations and Leaders, U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) slide presentation, slide 3.
 30. Amy Bushatz, "Officer 'Separations' Break More Than Years of Service", *At War Blog*, *New York Times*, 7 July 2014, acesso em 5 jan. 2016, http://atwar.blogs.nytimes.com/2014/07/07/officer-separations-break-more-than-years-of-service/?_r=0; C. Todd Lopez, "Army to Realign Brigades, Cut 40,000 Soldiers, 17,000 Civilians", U.S. Army homepage, 9 July 2015, acesso em 5 jan. 2016, http://www.army.mil/article/151992/Army_to_realign_brigades_cut_40_000_soldiers_17_000_civilians/; Jim Tice, "New Policy: Boards Will See Junior Officer Black Marks", *Army Times*, 2 February 2015, acesso em 5 jan. 2016, <http://www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/02/army-evaluations-maske-d-rule-change/22739073/>.
 31. Alunos do CGSC, Seção 18, entrevista com o autor, 10 fev. 2015.
 32. Alunos do CGSC, Seção 18, entrevista com o autor, 19 fev. 2015.
 33. TP 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept*, p. v.



(Sgt Seth Barham, Relações Públicas da 4ª Div Inf)

Cap Joe Pazcoguín, Comandante da Companhia B, da 4ª Divisão de Infantaria, conversa com o 1º Ten Austin Cattle, da mesma companhia, e com o 1º Ten Mitchell Creel da 530ª Companhia de Engenheiros, durante uma operação de limpeza na Cidade de Kandahar, Afeganistão, 1 Feb 05.

Um Paradigma de Diálogo e Confiança

Treinamento para o Comando de Missão do Exército

Sr. Robert B. Scaife e

Ten Cel (Res) Packard J. Mills, Exército dos EUA

Conheça os seus homens, e sempre esteja alerta para potenciais líderes — nunca se sabe quão logo vai precisar deles.

—Gen Ex Matthew B. Ridgway

A Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADP 6-0, *Mission Command*), define o Comando de Missão como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante valendo-se das ordens de missão de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”¹. Ao desconstruir essa definição, fica evidente que o comandante possui o papel central dentro do Comando de Missão, sendo o ponto de conexão entre comando e a tomada de decisão. No entanto, a liderança é corporativa, brotando da assimilação da filosofia de Comando de Missão por meio de comandantes e estados-maiores aos seus subordinados². Ao usar a liderança corporativa, os comandantes equilibram a arte do comando com a ciência do controle.

Os comandantes e estados-maiores trabalham juntos para aproveitar a sua experiência e conhecimento para cumprir as missões. O Comando de Missão é a abordagem doutrinária preferida para comandar, capacitando esse poder de influência. A filosofia se baseia em seis princípios: formar equipes coesas por meio de confiança mútua, criar entendimento compartilhado, prover uma Intenção do Comandante clara, exercer a iniciativa disciplinada, usar ordens de missão e aceitar risco prudente³. A questão é — como é que comandantes inculcam esses princípios à verdadeira estrutura das suas unidades?

A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército (*Army Leader Development Strategy — ALDS*), de 2013, reafirma o compromisso com a Profissão das Armas, o aprendizado vitalício e a incorporação dos princípios de Comando de Missão dentro do desenvolvimento de liderança⁴. A ALDS possui três linhas de esforço: treinamento, instrução e experiência⁵. Essas três linhas de esforço são capacitadas por três domínios de treinamento: o institucional, o operacional e o de autodesenvolvimento⁶.

A ALDS é inequívoca: “o domínio operacional é onde os líderes realizam a maior parte do seu desenvolvimento”⁷. Já, o *adestramento na guarnição* é o novo slogan de oficiais operacionais e de treinamento por toda a Força.

O ensino institucional dentro do Exército pode ser visto como uma linha base — um denominador comum do qual cada soldado e oficial começa o verdadeiro processo de aprendizagem. A formação pelas escolas institucionais do Exército não cria peritos, mas aprendizes (operário nos níveis mais superiores), e o diploma simplesmente representa uma licença para aprender. O comandante, como o perito residente atual da unidade, tem a tarefa de orientar, aconselhar e desenvolver aprendizes.

Formar Equipes Coerentes por meio da Confiança Mútua

O Gen Ex Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, estabeleceu a premissa de Comando de Missão para a Força conjunta em sua publicação, de 2012, *Mission Command* (“Comando de Missão”). Nessa obra, ele mostra que a confiança é o fator de habilitação nas operações futuras. Ele usa uma frase do Dr. Stephen Covey, dizendo que as “operações se movem à velocidade da confiança”⁸. Devido às mudanças no ritmo operacional e às grandes áreas operacionais interligadas em rede pela tecnologia, as unidades serão, mais do que nunca, amplamente distribuídas e afastadas uma das outras. O isolamento das unidades resultarão em uma maior necessidade para a descentralização do comando por todos os escalões.

Amplificando o temo sobre confiança, as “38th Chief of Staff of the Army’s Marching Orders” (“Ordens de Marcha do 38º Comandante do Exército dos EUA”) definem mais a confiança como o fundamento da Profissão das Armas. A confiança entre soldados e seus comandantes, suas famílias e o Exército, e também entre o Exército e o povo americano⁹. De fato, a filosofia de Comando de Missão significa que a confiança deve ser incorporada a todos os escalões para que o Exército seja tão efetivo quanto possível.

Em *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (“O Poder da Confiança - O Elemento que Faz Toda a Diferença”, em sua versão em português), Stephen Covey define a confiança como “partes iguais de caráter e de competência”¹⁰. Covey descreve o caráter como constante, baseado na ética, e essencial para a “confiança em qualquer circunstância”¹¹. A competência, por outro lado, é situacional, sendo que retrairá e expandirá, dependendo de fatores como capacidade de ser treinado, determinação e experiência.

No exercício do Comando de Missão, é imperativo garantir que tanto o caráter quanto a competência sejam promulgados por toda a Força. A ALDS e a *U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19* (“Estratégia de Comando de Missão do Exército dos EUA para os Anos Fiscais 2013 a 2019”) consideram o Comando de Missão não apenas como um facilitador da função de combate, mas também como um “instrumento de mudança cultural”¹².

A formação da ética e do caráter começa nos primeiros níveis de instrução militar profissional. Na aculturação de militares ao Exército, seja no Treinamento Individual Básico de Combate, na Academia Militar dos EUA, na Escola de Aspirantes a Oficial ou no Programa de Preparação de Oficiais da Reserva, o aspecto comum ao desenvolvimento de caráter é a incorporação dos Valores do Exército. As tradições e instituições militares profissionais de ensino do Exército fornecem alguma assimilação dos valores e da ética. No entanto, além das unidades didáticas na sala de aula ou da memorização mecânica dos Valores do Exército, como o Exército garante que os valores sejam assimilados pelos seus integrantes?

A resposta jaz na aplicação prática. A maior parte da carreira de um militar deve ser passada no campo operacional, longe da sala de aula e do conforto das soluções apresentadas em PowerPoint, em intervalos de tempo de 50 minutos. É durante as missões operacionais, onde palavras são postas em prática e os valores são realmente incorporados. O estresse de ser chamado para discernir a prioridade de uma decisão, depois de ser acordados por vários dias consecutivos durante treinamento ou desdobramentos, refine o caráter do militar. Assim, é no rigor de tais momentos que o Exército fortalece os seus valores institucionais, incorporando os dois componentes da confiança nos seus militares: caráter e competência.

O desenvolvimento de competência é onde o Exército se destaca em muitos aspectos. A competência funcional é relativamente simples para treinar e pôr a prova. Militares motivados — querendo aprender um ofício ou tarefa e tendo a capacidade para aprender — e instrutores competentes e bem-informados formam uma receita para a competência funcional.

Mesmo assim, com a progressiva especialização na Força por todas as Qualificações Militares, como é que



(Gertrud Zach, Especialista de Informações Visuais)

Militares americanos designados à 12ª Brigada de Aviação de Combate e paraquedistas da 173ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre) conduzem um *briefing* antes de uma missão de assalto aéreo na Área de Treinamento Hohenfels do Centro Multinacional Conjunto de Treinamento do 7º Exército, na Alemanha, 19 Mar 14.

o Exército desenvolve a competência através de uma função de combate ou especialização?

Devido a inumeráveis fatores, o treinamento da Força, até um grau razoável de competência através de funções de combate e de especializações ocupacionais no nível institucional, é um empreendimento difícil. Contudo, o comando da unidade pode desenvolver um sistema de treinamento multicliplinar no nível operacional para aumentar a eficácia do conhecimento e de experiência, por meio do emprego da ALDS.

A ALDS aborda as deficiências do sistema educacional institucional ao reconhecer que o ônus para a assimilação do Comando de Missão — em particular, a criação de equipes por meio da confiança mútua — depende diretamente dos líderes operacionais do Exército. No entanto, a cultura do Exército permanece caracteristicamente definida “por meio de controle de cima para baixo, regulamentos intermináveis e inspeções focadas em insumos, em vez de resultados”¹³. A confiança, portanto, precisa ser formada no nível unidade (ou seja, *adestramento na sede*) por meio de diálogo e ações por todo o ciclo rotacional da Geração de Forças do Exército [A Força Geradora é aquela parte da Instituição cuja finalidade é gerar e sustentar as unidades operacionais — N. do T.].

Entendimento Compartilhado

A parte essencial da filosofia de Comando de Missão é o princípio de criar entendimento compartilhado

entre comandantes, seus estados-maiores e os seus subordinados. A confiança mútua e a formação de equipes são os facilitadores-chave desse princípio. Tipicamente, os estados-maiores realizam um entendimento compartilhado da sua missão e do ambiente operacional por meio do recebimento de uma ordem de escalão superior; da análise da ordem e do ambiente operacional pelos processos de estado-maior (e.g., Metodologia de Design do Exército [ADM], Processo Decisório Militar ou Procedimentos de Liderança de Tropas); e da aplicação dos princípios de gerenciamento do conhecimento para processar e analisar dados que chegam ao posto de comando (a transformação de informações em conhecimento). Pode-se facilmente presumir que uma ordem operacional boa e oportuna fornece a base para a formação de entendimento compartilhado. Contudo, esses processos e ferramentas são apenas algumas das manifestações de todos os elementos que trabalham para garantir o entendimento compartilhado entre os comandantes, estados-maiores e unidades subordinadas.

Institucionalmente, o Exército é relativamente bem-sucedido na aplicação do princípio de entendimento compartilhado, como uma função de estado-maior. Ao aprofundar-se mais no princípio, fica evidente que para se obter sucesso, precisa haver diálogo. O *Oxford Dictionaries Online* define diálogo como “uma discussão, entre duas ou mais pessoas ou



grupos, especialmente direcionada para a exploração de um assunto particular ou para a resolução de um problema”¹⁴. Quando alguém entende que diálogo não é simplesmente conversa à toa — mas uma tarefa proposital e positiva — os benefícios devem ficar aparentes. Contudo, o Exército encara dois obstáculos à institucionalização de diálogo.

Primeiro, e talvez o mais facilmente abordado, é o conceito errôneo comum, mas infeliz, que o Comando de Missão é apenas para oficiais. Nada pode estar mais longe da verdade. Como o *Sergeant Major* [praça mais antiga no Exército — N. do T.] Dennis A. Eger declarou no Simpósio sobre o Comando de Missão da Association of the United States Army, de 2013, “O Comando de Missão não é um assunto para oficiais, é assunto para líderes”¹⁵. O papel do graduado no Comando de Missão é de ser um facilitador. O graduado lidera, orienta e aconselha militares para que entendam a Intenção do Comandante e realizem a missão. No entanto, se o conjunto de graduados acredita que eles não têm um papel no Comando de Missão, e a oficialidade acredita essencialmente a mesma coisa, como é que o Exército pode mudar essa noção? A solução é diálogo.

Para apoiar o exercício de Comando de Missão, os graduados e os oficiais precisam estabelecer diálogo

contínuo para criar uma visão compartilhada. Se os graduados acreditam que estão de fora, olhando para dentro, é muito difícil para eles se comprometerem com a missão ou a Intenção do Comandante. Portanto, os graduados precisam ser incluídos nos processos de estado-maior e na tomada de decisões. Os graduados podem contribuir muito. Além do papel do graduado como um agente de confiança para ação no cumprimento de missões, o conhecimento e discernimento dele, obtidos pela experiência, são inestimáveis no planejamento de operações e no treinamento. Consequentemente, se o Exército incorporar o entendimento compartilhado aos oficiais e graduados de dois escalões acima para dois escalões abaixo, o compromisso da unidade com a missão é obtido facilmente.

Segundo, a criação de um ambiente conducente ao diálogo dentro da unidade é difícil devido a vários outros fatores, incluindo a presença difundida da tecnologia na vida do militar. A tecnologia, de fato, mantém muitos oficiais e graduados conectados ao serviço por um período integral, por meio de e-mails, mensagens de texto e chamadas de telefone celular. Além disso, até mesmo quando oficiais e graduados estão fora dos seus turnos de serviço durante os desdobramentos, ou quando na guarnição, voltam para casa à noite, colocam os

(Cb Adam Hoppe, Relações Públicas do 11º Regimento de Cavalaria Blindado)

Militares do 11º Regimento de Cavalaria Blindado conduzem uma patrulha desembarcada no Centro Nacional de Treinamento, no Forte Irwin, na Califórnia, 14 Fev 13.



fonos de ouvido e começam o processo de relaxamento, desengajando de outros contatos, em uma forma de isolamento social.

Ao contrário, não faz tanto tempo — talvez 20 anos — na cena típica de rotina no aquartelamento, os militares se sentavam ao redor de mesas, jogando cartas ou dominó, geralmente disputando com palavras, desabafando e divertindo-se como um grupo. Ao mesmo tempo, oficiais se aglomeravam ao redor de uma mesa em um refeitório/rancho ou um clube de oficiais, discutindo a missão atual ou outro assunto de desenvolvimento profissional. Em essência, oficiais, graduados e praças participavam habitualmente em algum tipo de diálogo informal e construtivo após o serviço, o que o Exército operacional atual frequentemente desconsidera ou não leva em conta. Talvez não se veja o valor intrínseco de militares sentando e jogando cartas, mas nesses ambientes o soldado pode aprender como realmente são os seus colegas — quem é um blefista, quem é um falante incessante, quem é extremamente dedicado e assim por diante.

Entre oficiais sentados ao redor de uma mesa de jantar, os comandantes podem obter discernimento sobre os seus estados-maiores: *Quem é atrevido? Quem é imprudente? Quem pensa profundamente, e quem não?* Ainda hoje, o que ocorre normalmente é que, quando o dia de serviço termina, militares seguem seus caminhos separadamente. Embora talvez não intencionado, esse isolamento automático não contribui em nada ao fomento da confiança exigida pelo Comando de Missão.

Ao contrário, muitos aliados dos EUA têm mantido o rancho regimental, permitindo que comandantes possam usar esse fórum para diálogo com os seus estados-maiores com regularidade. Nesse local, ocorre muito desenvolvimento profissional. Comandantes e estados-maiores podem falar livremente, e as sementes de um diálogo contínuo podem ser semeadas.

Mais um passo à frente, uma situação semelhante pode ser imaginada que associa informalmente soldados com graduados com regularidade. Talvez uma vez por mês ou trimestre, um local talvez seja encontrado para a unidade inteira se sentar junto para compartilhar os seus pensamentos e preocupações em um fórum aberto, formado em torno de confiança mútua e diálogo.

O valor verdadeiro do diálogo é a oportunidade para o desenvolvimento profissional e a criação de



entendimento compartilhado. O entendimento compartilhado construído sobre a base de confiança não apenas promove o compromisso da unidade com a missão, mas também capacita o espírito de profissionalismo e o compromisso pessoal de soldados e comandantes, um ao outro. O diálogo é tão importante assim — deve ser institucionalizado tanto quanto possível. O desengajamento provocado por fones de ouvido e jogos de computador deve ser limitado.

A Clara Intenção do Comandante

Os comandantes devem dizer aos subordinados *o que fazer, não como fazê-lo*. Se remonta ao Manual de Campanha 100-5, *Operações* (FM 100-5, *Operations*), o comandante de unidade deve ser suficientemente preparado para:

- conduzir a sua operação com confiança,
- antecipar eventos e agir de modo completo



(Sgt Brian Smith-Dutton, Relações Públicas da 101ª Divisão Aeroterrestre)

Comandantes de unidades da 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo) conduzem um treinamento de emprego de armas combinadas no Forte Campbell, Kentucky, em preparação para operações de assalto realizadas por unidades aeromóveis (helicópteros) durante a Operação *Golden Eagle*, 1 Apr 14.

e audacioso para cumprir a sua missão sem mais ordens. Se surgir uma situação imprevista, comandantes de unidade comprometidos devem entender o propósito da operação suficientemente bem para agir de forma decisiva, confiantes que estão fazendo o que o seu comandante superior mandaria fazer se fosse presente¹⁶.

Essa ideia é repetida na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADRP 6-0, *Mission Command*):

Comandantes expõem a razão geral para a operação para que as forças entendam por

que está sendo conduzida. Usam a Intenção do Comandante para explicar o propósito mais amplo da operação, além daquele no enunciado de missão. Fazendo isso permite que comandantes subordinados e soldados obtenham discernimento sobre o que é esperado deles, quais limitações se aplicam e, mais importante, por que a missão está sendo conduzida¹⁷.

Com as operações ocorrendo com tanta rapidez e complexidade devido, parcialmente, aos avanços em tecnologia e em mecanização, podem ser planejadas apenas até o ponto de execução. Contudo, é por meio dos princípios do Comando de Missão de entendimento compartilhado e de confiança que a Intenção do Comandante pode ser expressada para que produza o maior efeito ao capacitar a iniciativa.

O comandante desenvolve um enunciado da Intenção do Comandante por meio de pensamento criativo e crítico. O diálogo entre comandantes e os seus estados-maiores e soldados apoia esse processo para criar entendimento compartilhado. Uma abordagem empregada pelo Exército para facilitar o pensamento criativo e crítico é a *metodologia de design do Exército* (*Army design methodology — ADM*). Como definida na Publicação Doutrinária do Exército 5-0, *O Processo Operacional* (ADP 5-0, *The Operations Process*), a ADM é:

uma metodologia para aplicar o pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas desconhecidos e abordagens para resolvê-los. A metodologia de design do Exército é um processo iterativo de entendimento e de estruturação de problemas que usa os elementos da arte operacional para conceber e construir uma abordagem operacional para resolver problemas identificados. Os comandantes e os seus estados-maiores empregam a metodologia de design do Exército para assisti-los com os aspectos conceituais de planejamento¹⁸.

Um processo de planejamento descritivo, a ADM é propícia para diálogo que ajuda a elaborar tarefas e objetivos emergentes. No entanto, pensamento criativo e crítico não são necessariamente um produto de diálogo. Como é que o Exército pratica pensamento criativo e crítico?

Muitos dos processos utilizados por estados-maiores são inevitavelmente algorítmicos, ou fechados. Em outras palavras, são formalistas e específicos, sendo que são propícios para *marcar o quadrinho*. Em comparação, a ADM é heurística, servindo não para uma fórmula, mas para um processo de descoberta pela aplicação de experiência e bom senso. A metodologia heurística usada na ADM depende da profundidade e amplitude coletiva da experiência dos integrantes de estado-maior, ao contrário das metodologias algorítmicas, como o Processo Decisório Militar ou os Procedimentos de Liderança de Tropas, que estão estruturados com uma superabundância de *como fazer* para orientar um estado-maior inexperiente.

O diálogo é um ponto de partida ideal para o ensino de pensamento criativo e crítico dentro de um estado-maior e uma unidade. Contudo, as habilidades de pensamento criativo e crítico devem, também, ser praticadas por meio de treinamento baseado em cenários de preparação dos militares e os seus comandantes para a aplicação de Comando de Missão. Atualmente, o Exército usa extensivamente o treinamento baseado em cenários em seus exercícios e na instrução militar profissional. No entanto, existe a expectativa de que o pensamento militar convencional (e.g., o Processo Decisório Militar e os Procedimentos de Liderança de Tropas) prevalecerá, em oposição ao lema usual da instrução militar profissional de treinar a Força, “como pensar, não o que pensar”¹⁹. O desenvolvimento de pensamento criativo e crítico ajuda a refinar o *coup d’oeil* (“golpe do olho”, ou a capacidade de imediatamente ver e avaliar o ambiente operacional) dentro do comandante e do estado-maior. Como isso ocorre em um ambiente de treinamento de ação decisiva?

Primeiro, cabe notar que os paradigmas algorítmicos têm um lugar importante no treinamento e nas operações e não devem ser negligenciados. Ao remontar ao respeitado Programa de Avaliação e Treinamento do Exército (*Army Training and Evaluation Program*), as unidades se concentravam nas tarefas funcionais de nível unidade consideradas essenciais para o cumprimento da missão. Essas tarefas eram ensaiadas e executadas segundo a fórmula até o ponto em que uma unidade que conseguiu o status “T” (treinada) seria capaz de executar a tarefa durante a noite, na chuva e na 4ª postura de segurança orientada para a missão [Em inglês é MOPP 4, ou seja, a utilização de roupas e ações

especiais usadas em ambientes de ameaça química, biológica, radiológica e nuclear — N. do T.]. Esse método tem grande utilidade para certas tarefas. Por exemplo, talvez uma unidade de engenheiros precise montar uma ponte para facilitar a travessia de um rio. A hora de aprender como montar uma ponte não é no momento de chegar à margem do rio durante operações com uma divisão logo atrás.

Claramente, o domínio das tarefas funcionais por meio de repetições é extremamente importante para a execução de uma missão. Contudo, no outro lado do paradigma de treinamento é o domínio heurístico. Nesse, comandantes precisam entender e desenvolver não apenas *como* os seus subordinados pensam, mas também *o que* pensam. Um exemplo do seriado popular de filmes *Star Trek* (“Jornada nas Estrelas”) ilustra o argumento. O *Kobayashi Maru* era um exercício impossível de vencer (com apenas uma exceção), planejado para avaliar o temperamento de comandantes futuros e também revelar, aos seus superiores, como e o que esses comandantes futuros pensariam quando enfrentados com uma situação ambígua e invencível, com uma vantagem esmagadora contra eles²⁰.

O entendimento da natureza da heurística também envolve o juízo intuitivo. O valor de exercícios difíceis é aparente. Conforme os comandantes começam a entender e visualizar mais o seu ambiente operacional, é instrutivo para eles serem capazes de averiguar o que os seus comandantes subordinados provavelmente farão em um ambiente ambíguo e altamente estressante.

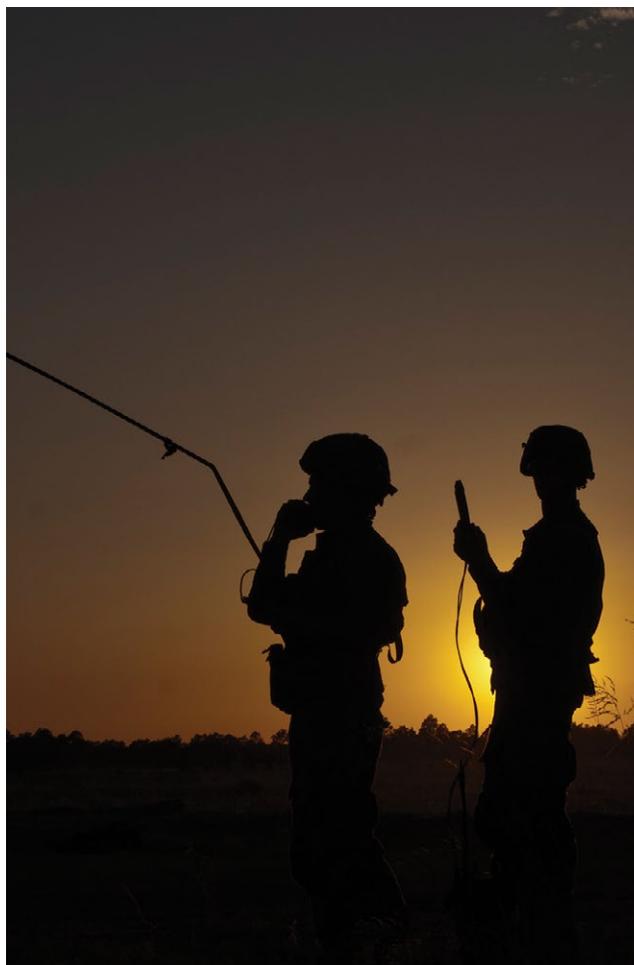
Para demonstrar a importância do treinamento heurístico, considere que antes da batalha do Golfo de Leyte durante a Segunda Guerra Mundial (1944-1945), a Marinha Imperial Japonesa tinha estudado extensivamente as ações anteriores dos almirantes da Marinha dos EUA. Ao entender que o Alte William F. Halsey era habitualmente agressivo na procura de porta-aviões japoneses, o plano da marinha nipônica, chamado *Shō-Gō 1*, colocou uma frota isca liderada pelo V Alte Jisaburō Ozawa para atrair a 3ª Frota de Halsey para longe do flanco leste das Filipinas. Depois que os aviões de reconhecimento da 3ª Frota de Halsey localizaram a frota isca de Ozawa, ele a perseguiu exatamente como previsto pelo comando da Marinha Imperial Japonesa, deixando o estreito de San Bernardino desprotegido. Isso permitiu que a Frota Central japonesa pudesse passar pelo estreito com força total e atingisse

o C Alte Clifton Sprague e a sua Força-Tarefa 77.4.3, *Taffy 3*, com resultados quase desastrosos²¹.

Esse exemplo descreve dois comandantes antagônicos, mas os efeitos da heurística são evidentes. O entendimento por parte da Marinha Imperial Japonesa sobre a compulsão psicológica de Halsey de destruir todos os porta-aviões nipônicos permitiu que Ozawa obtivesse uma vantagem, em apoio ao *Shō-Gō 1*. Se a Marinha japonesa não tivesse descoberto esse aspecto sobre Halsey, tal tática audaciosa provavelmente teria sido excluída dos seus planos. Nossos próprios líderes podem ser convencidos da importância de se obter esse tipo de conhecimento e de aplicar esse tipo de raciocínio, mas isso não ocorrerá espontaneamente. Os comandantes e os seus superiores precisam ter um diálogo direcionado para conseguir esse nível de conhecimento e sabedoria, mas como?

As unidades coesas são forjadas nas provas difíceis de combate e treinamento. Da mesma forma que aço afia aço, também os programas de treinamento dos comandantes precisam afiar o aço dos seus comandantes subordinados e das suas tropas. Nos ambientes operacionais complexos, não é suficiente estar contente simplesmente com o treinamento de tarefas. Quando unidades se desdobram para adestramento no Centro Nacional de Treinamento, Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e o Centro Multinacional Conjunto de Prontidão, qual é o estado final os líderes buscam? As forças do Exército usam esses ambientes de treinamento como uma prova difícil para forjar oficiais e soldados ágeis e adaptáveis? Eles são permitidos a executar ordens dentro da Intenção do Comandante, enquanto exercem a iniciativa disciplinada e aceitam risco prudente? Isso é quando a promulgação da doutrina e a assimilação da filosofia de Comando de Missão podem acarretar o desenvolvimento de pensamento criativo e crítico por toda a Força.

Infelizmente, quando as unidades são capazes de se desdobrar em um grande centro de treinamento, os rodízios tendem a ser nominais para instrução e, na realidade, apenas para a certificação. Isso é contraproducente para a verdadeira intenção de treinamento. A certificação é padrão e uniforme e, por sua própria natureza, restringe o pensamento criativo. Da mesma forma que engenheiros precisam ser capazes de montar uma ponte durante a noite, na chuva e com equipamento MOPP 4, os comandantes e os seus estados-maiores,



(Sgt Juan F. Jimenez, Relações Públicas da 82ª Divisão Aeroterrestre)

Paraquedistas da 82ª Divisão Aeroterrestre solicitam fogos indiretos durante a captura de um campo de aviação na zona de lançamento Sicily durante a Operação *Fury Thunder*, no Forte Bragg, Carolina do Norte, 21 Jun 13.

os quais devem lidar com a incerteza em ambientes de operações complexos, precisam ser capazes de conduzir treinamento que aborda desafios por meio de um pensamento criativo e crítico.

A filosofia de Comando de Missão permite que comandantes e unidades criem um ambiente de confiança e diálogo. Uma parte da confiança é que subordinados confiem que os seus comandantes *permitam que fracassem*. Permitir aos subordinados a liberdade de fracassar no treinamento serve a dois propósitos. Primeiro, aprender com os sucessos é muito difícil porque há poucas lições aprendidas. Durante adestramento de unidade, as expectativas devem ser limitadas à competência funcional, com o entendimento de que a liderança subordinada pode escolher as suas próprias linhas de ação, em apoio aos seus comandantes. Segundo, assumir

riscos que podem levar ao fracasso no treinamento é, de certa maneira, outra forma de diálogo. É, por meio da independência de ações que os líderes subordinados recebem por meio do Comando de Missão, que comandantes podem começar a visualizar e desenvolver *como* e *o que* seus subordinados pensam e farão quando frente-a-frente com certos estressores e situações difíceis.

Isso é uma grande mudança ideológica no treinamento de unidades do Exército. As unidades devem se concentrar no treinamento para melhorar, não simplesmente para vencer um exercício ou “marcar o quadrinho”. O treinamento deve ser significativo, facilitando o diálogo, com o objetivo de fomentar a confiança entre a unidade e o seu comandante.

Empregar a Iniciativa Disciplinada, Usar Ordens de Missão e Aceitar Risco Prudente

Conforme os princípios da filosofia de Comando de Missão são incorporados à unidade, os comandantes e seus estados-maiores devem se sentir confortáveis ao permitir que os seus subordinados empreguem a iniciativa disciplinada, dentro da Intenção do Comandante. Quando as unidades possuem uma fundação de certeza, confiança e diálogo por um programa de desenvolvimento profissional, comandantes subordinados devem ser dispostos e capazes de assumir o controle da sua parcela da operação, pois têm desenvolvido confiança em sua própria capacidade e de seus subordinados. Como descrito na ADRP 6-0,

A iniciativa disciplinada é a ação na ausência de ordens, quando ordens existentes já não se combinam com a situação, ou quando aparecem oportunidades ou ameaças imprevistas. Os comandantes acreditam que seus subordinados agirão. A iniciativa disciplinada do subordinado talvez seja o ponto de partida para tomar a iniciativa tática. Essa disposição para agir ajuda a desenvolver e manter a iniciativa operacional empregada por forças para estabelecer ou determinar os termos de ação por toda uma operação²².

Mais uma vez, o Comando de Missão exige nada menos do que a confiança e o pensamento criativo e crítico. Como é que o Exército pode institucionalizar esse princípio? A resposta é: incentivando os comandantes a delegar e confiar.

Vamos presumir que um comandante dá a um estado-maior altamente funcional, com uma fundação sólida de confiança, a tarefa de estabelecer e gerir um polígono de tiro para habilitação de fuzil. O comandante tem confiança no estado-maior para cumprir a missão sem dizer *como* realizá-la. Ter familiaridade com os seus soldados por meio de diálogo contínuo e de desenvolvimento profissional, os integrantes do estado-maior sabem quem é capaz de gerenciar o polígono e quem precisa de orientação. Assim, dentro das limitações dessa tarefa, o estado-maior promulga a ordem com as pessoas essenciais designadas aos seus papéis respectivas, ao mesmo tempo que, também, aconselha esses militares que talvez não sejam tão capazes ou competentes nas operações do polígono de tiro. O estado-maior e os líderes subordinados são capazes de usar o seu juízo para empregar a iniciativa disciplinada e realizar a intenção do comandante de obter a habilitação de fuzil de uma forma que melhor atenda à unidade e, ao mesmo tempo, desenvolva a liderança.

Além disso, vamos presumir que existe um problema no polígono de tiro planejado. Ao conhecer a Intenção do Comandante, o estado-maior pode trabalhar dentro das suas limitações para realizar o estado final desejado. Não há necessidade para retornar ao comandante para mais orientação, a não ser que surja alguma preocupação com circunstâncias não previstas e que podem resultar em um fracasso fundamental da missão, sem mais orientação ou recursos. A iniciativa disciplinada faz o que é legal, moral e ético dentro da Intenção do Comandante para cumprir a missão.

Nesse caso, a ordem de missão era tão simples como, “Gostaria que todo mundo ficasse habilitado no seu fuzil antes de 15 de março”. Isso é informação suficiente para uma unidade cumprir a missão ou a tarefa? Nesse caso, sim. Contudo, as ordens de missão não são necessariamente tão breves como acima. Tem-se falado muito sobre a brevidade das ordens do Gen Ex Ulysses S. Grant ao Gen Div William T. Sherman durante a sua marcha ao mar durante a Guerra Civil dos EUA. A informação mínima dessas ordens ilustra o alto nível de confiança e competência entre um comandante e um comandante subordinado. Inversamente, o comandante, às vezes, talvez se sinta compelido a promulgar ordens mais diretivas, dependendo do subordinado, do nível de confiança e da situação.

No entanto, devido às complexidades dos ambientes operacionais e da velocidade da guerra, é imperativo que comandantes promulguem ordens refletivas da situação e do seu nível de conforto com o seu estado-maior, ao mesmo tempo que aceitam risco prudente. A aceitação de risco prudente é o ponto de culminação para os princípios da filosofia de Comando de Missão:

Comandantes se concentram na criação de oportunidade, em vez do que simplesmente na tentativa de evitar a derrota — mesmo quando a prevenção de uma derrota parece ser mais segura. A estimativa razoável e a aceitação intencional de risco não são apostas. Apostar, ao contrário de aceitar risco prudente, é arriscar o êxito de uma ação inteira com um único evento sem considerar o perigo à Força, no caso do evento não se desenrolar como previsto. Portanto, comandantes evitam apostar. Os comandantes determinam cuidadosamente os riscos, analisam e minimizam tantos perigos tanto quanto possível e, depois, aceitam riscos prudentes para aproveitar oportunidades²³.

Além disso, para tarefas comuns e para treinamento, praticar a promulgação de ordens de missão que são baseadas no resultado em vez de direcionamento, permite que o estado-maior fracasse em um ambiente seguro. Essa abordagem é propícia para aperfeiçoar o treinamento e o desenvolvimento profissional. Permite que comandantes aproveitem o conhecimento do seu estado-maior e do ambiente de treinamento relativamente favorável para aceitar risco e criar vantagens de aprendizagem.

Conclusão

O professor Milan Vego, do U.S. Naval War College, observa em um artigo sobre a criatividade militar em *Joint Force Quarterly* que o pensamento criativo e crítico é obstruído pelas tendências autoritárias dos comandantes superiores, exigências burocráticas da organização militar que compõem rotinas e resultados fixos, conformidade que é complicada pela própria estrutura das Forças Armadas, perspectivas limitadas que levam à resistência contra a cooperação, opiniões dogmáticas sobre a doutrina e anti-intelectualismo²⁴. Esses impedimentos podem

ser difíceis de superar, especialmente em um Exército que está se reduzindo e reestabelecendo a sua missão. No entanto, também pode ser argumentado que o presente é o tempo perfeito para o estabelecimento de uma tradição de pensamento criativo no Exército.

O Comando de Missão tenta resolver “o conflito interno entre a determinação e o juízo”²⁵. A *determinação* é o “pode fazer” e o *juízo* é o “não pode fazer”. Samuel Lyman Atwood Marshall observa,

A determinação não atua em um vácuo. Não pode ser imposta com sucesso se é contrária à razão. As coisas não são feitas na guerra principalmente porque são determinadas por um homem, é porque são capazes de serem feitas. As limitações para o comandante no combate são definidas pelas circunstâncias gerais. O que ele pede dos seus homens precisa ser coerente com as possibilidades da situação²⁶.

Os comandantes podem influenciar a determinação dos militares ao incorporar a filosofia de Comando de Missão aos seus estados-maiores e subordinados. A sua influência estende até a moldura da Profissão das Armas por meio de fortes programas de desenvolvimento profissional, oportunidades para subordinados participarem em diálogo e desenvolvimento de liderança.

O desenvolvimento de liderança na Profissão das Armas se concentra em três domínios: o *militar-técnico*, ou simplesmente a competência; o *moral-étnico*, ou caráter; e o *político-cultural*, ou como a unidade e o seu pessoal atuam tanto dentro quanto fora da instituição²⁷. A filosofia de Comando de Missão forma a fundação de orientação nesses três domínios. Para desenvolver líderes ágeis e flexíveis dispostos e capazes de conduzir operações terrestres unificadas, unidades precisam praticar e treinar esses princípios em tudo que fazem.

Além disso, o Exército precisa do que o Cel Thomas M. Williams chama de “hereges” — pessoas que questionam as ideias, normas e resultados aceitados²⁸. Para facilitar esse questionamento, comandantes podem usar programas de desenvolvimento profissional para compelir os subordinados a expressarem as suas próprias ideias originais. Mais uma vez, é presumido que um nível de confiança e disposição é estabelecido na unidade. Os comandantes precisam

incentivar e permitir que os seus subordinados se arrisquem a fracassar por meio de soluções criativas e audaciosas para os problemas.

À primeira vista, talvez isso pareça contraintuitivo devido à natureza do ofício do Exército, sendo que o fracasso significa a perda de equipamento, recursos e pessoal. No entanto, com qual frequência as pessoas aprendem lições significativas dos seus sucessos? Os subordinados precisam ser permitidos tomar as suas próprias decisões e observar os resultados dentro de um ambiente de segurança seguro. Dessa forma, podem aprender com seus erros antes de se envolver em missões reais, quando o fracasso já não é uma opção. Com

muita frequência, fracassos no treinamento levam a indivíduos mais completos e a mais sucessos futuros.

Por último, o diálogo aberto e a confiança são a própria fundação do espírito de profissionalismo e da eficácia. Sem a confiança, a unidade seria amarrada pela comunicação deficiente. Sem o diálogo aberto, unidades provavelmente perderão oportunidades para melhorar o desempenho. Com a confiança e o diálogo, podem ficar mais coesas, com um foco singular na condução de operações terrestres unificadas para “prevenir ou dissuadir conflito, vencer na guerra e estabelecer as condições para a resolução favorável de conflitos”²⁹. ■

O Sr Robert B. Scaife era instrutor/facilitador do Programa de Comando de Missão do Centro Multinacional Conjunto de Simulação, no Centro Multinacional Conjunto de Treinamento do 7º Exército em Grafenwöhr, na Alemanha, até junho de 2014. É bacharel pela University of Arkansas em Little Rock e bolsista Fulbright. Na época em que escreveu este artigo, estava concluindo o mestrado pela Kansas State University e o curso de Comando e Estado-Maior da U.S. Naval War College.

Ten Cel Packard J. Mills, Exército dos EUA, da Reserva Remunerada, é especialista de administração de treinamento do Programa de Comando de Missão do Centro Multinacional Conjunto de Simulação, no Centro Multinacional Conjunto de Treinamento do 7º Exército em Grafenwöhr, na Alemanha. É bacharel pela University of Washington e mestre pela American Military University. Serviu tanto como oficial de blindados, quanto de Inteligência e fez rodízios no Iraque e no Afeganistão.

Referências

Epígrafe. General Matthew B. Ridgway, “Leadership,” *Military Review*, (October 1966): p. 49.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
2. John M. Vermillion, “The Pillars of Generalship,” *Parameters*, XVII (2)(Summer 1987): p. 43.
3. *Ibid.*, p. iv.
4. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013*, (Washington, DC: Department of the Army, 2013), <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf> (acesso em 31 out. 2014), p. 10.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, p. 11.
8. Dr. Stephen Covey, *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), citado em Chairman of the Joint Chiefs of Staff, white paper por Martin E.

Dempsey, “Mission Command,” (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 3 April 2012), http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf (acesso em 31 out. 2014), p. 6.

9. Raymond T. Odierno, “38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America’s Force of Decisive Action,” (Washington, DC: Department of the Army, January 2012) [http://www.chapnet.army.mil/pdf/38th%20CSA%20Marching%20Orders%20\(January%202012\).pdf](http://www.chapnet.army.mil/pdf/38th%20CSA%20Marching%20Orders%20(January%202012).pdf) (acesso em 31 out. 2014), p. 6.

10. Covey, p. 30.

11. *Ibid.*, p. 31.

12. U.S. Army Combined Arms Center, Mission Command Center of Excellence, “U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19” (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, June 2013) http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Army_Mission_Command_Strategy_dtd_12June%202013.pdf (acesso em 31 out. 2014), p. 4.

13. Donald E. Vandergriff, “Misinterpretation and Confusion: What Is Mission Command and Can the U.S. Army Make It Work?” United States Army, [AUSA] Institute of Land Warfare,

February 2013): p. 5.

14. Oxford Dictionaries Online, s.v. "dialogue," http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/dialogue (acesso em 17 nov. 2014).
15. Sgt. Maj. Dennis A. Eger, "NCOs and Mission Command," 2013 AUSA Mission Command Symposium, <http://www.youtube.com/watch?v=EHUsCHon3eY> (acesso em 31 out. 2014).
16. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 1986 [obsoleto]), <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/893> (acesso em 31 out. 2014), p. 22; consulte John T. Nelson II, "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters*, XVII(3)(September 1987): p. 28.
17. ADRP 6-0, p. 2-3.
18. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 7.
19. Thomas M. Williams, "Education for Critical Thinking," *Military Review* (January-February 2013): p. 50-51.
20. Nicholas Meyer, William Shatner, Leonard Nimoy e

Kirstie Alley, *Star Trek II: The Wrath of Khan*, DVD, dirigido por Nicholas Meyer, Paramount Pictures, 1982.

21. Samuel Eliot Morison, *Leyte: June 1944-January 1945, vol. XII of History of United States Naval Operations in World War II*, (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1986), p. 317-338.
22. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (U.S. GPO, 2012) p. 2-4.
23. *Ibid.*, p. 2-5.
24. Milan Vejo, "On Military Creativity," *Joint Force Quarterly*, 70(3rd Quarter)(2013): p. 83-86.
25. Vermillion, p. 49.
26. *Ibid.*; consulte S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Gloucester, MA: Peter Smith Publishing, 1978), p. 175.
27. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, September 2012), p. 2-4.
28. Williams, p. 51.
29. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, October 2011), p. 1.



O Emprego do Regimento de Reconhecimento durante a Operação Conjunta de Entrada Forçada

Cap Mike Mobbs, Exército dos EUA



(S1 Jamie Nicley, Força Aérea dos EUA)

Militares do regimento de reconhecimento da 173ª Brigada de Combate Aeroterrestre saltam de paraquedas de uma aeronave C-17 *Globemaster III* no Campo de Teste e Treinamento de Nevada, Base Aérea de Nellis, 18 Nov 09.

Pode-se dizer que não existe maior emprego dos recursos militares norte-americanos do que a invasão de um país soberano. Conhecida como *joint forcible entry*, ou “operação conjunta de entrada forçada”, visa a “conquistar e manter áreas designadas em uma área de operações hostil ou potencialmente hostil contra oposição armada”¹, que podem consistir em uma cabeça de praia, um campo de pouso ou qualquer outro local que permita “o desembarque contínuo de tropas e material” e que forneça “espaço de manobra para operações subsequentes”².

Existem diferentes métodos para desembarcar a força de invasão — desembarque anfíbio, assalto aéreo, assalto terrestre ou assalto aeroterrestre —, os quais podem ser utilizados em diversas combinações, conforme a situação exigir. Dentre essas opções, apenas o assalto aeroterrestre confere à Autoridade de Comando Nacional a capacidade de transportar um batalhão do solo norte-americano para qualquer lugar do mundo em um espaço de 18 horas — ou uma brigada de combate (*brigade combat team* — *BCT*) em 96 horas.

A relevância das unidades aeroterrestres foi questionada no livro de Marc R. Devore, Ph.D., publicado

em 2015, *When Failure Thrives: Institutions and the Evolution of Postwar Airborne Forces* (“Quando o Fracasso Prospera: Instituições e a Evolução das Forças Aeroterrestres Pós-Guerra”, em tradução livre) Devore assevera que as forças aeroterrestres dos Estados Unidos da América (EUA) deixaram de ser relevantes; que não é prático empregá-las contra um adversário com capacidades quase equiparadas; e que o custo de manter essa capacidade não vale os benefícios³.

Não busco argumentar diretamente contra o estudo de Devore, e sim mostrar que as unidades aeroterrestres podem ser relevantes, se empregarem uma nova forma de conduzir o assalto aeroterrestre como parte de uma operação de entrada forçada. Devore afirma que a “capacidade de uma organização para inovar depende de sua disposição para dismantelar ou abandonar elementos de sua estrutura e procedimentos operacionais existentes”, e estou de acordo quanto a esse ponto⁴. Para tornar o assalto aeroterrestre mais relevante, precisamos abandonar os procedimentos existentes e adotar um modo novo e efetivo de empregar o regimento de reconhecimento orgânico da brigada aeroterrestre durante a operação conjunta de entrada forçada.

Efetividade do Assalto Aeroterrestre

Como componente terrestre de uma força-tarefa conjunta responsável pela condução da entrada forçada, a 82ª Divisão Aeroterrestre é encarregada da elaboração de procedimentos para o assalto aeroterrestre e seu adestramento. Infelizmente, o modo pelo qual a 82ª Divisão Aeroterrestre planeja, ensaia e se adestra para o assalto aeroterrestre está ultrapassado. O padrão segundo o qual as cinco brigadas aeroterrestres do Exército dos EUA conduzem um assalto aeroterrestre não utiliza o pleno potencial do regimento de reconhecimento orgânico da BCT⁵.

Por exemplo, quando da redação deste artigo, um plano de operações (P Op) elaborado pela Seção de Planejamento do Estado-Maior da 82ª Divisão Aeroterrestre e utilizado como modelo de planejamento e adestramento para o assalto aeroterrestre no escalão brigada havia colocado o regimento de reconhecimento em uma posição defensiva durante a maior parte da operação⁶. O atual “Procedimento Operacional Padrão de Conquista de Campo de Pouso da 82ª Divisão Aeroterrestre,” proveniente desse P Op e de outros documentos institucionais, nem chega a mencionar o regimento de reconhecimento⁷. Felizmente, essas deficiências representam uma oportunidade não só para atualizar procedimentos operacionais padrão (POP), planos e diretrizes de adestramento, como também para retomar o difícil problema de como integrar, completamente, o regimento de reconhecimento no combate conjunto durante uma operação de entrada forçada.

Segundo a atual prática, o regimento de reconhecimento conduz um assalto aeroterrestre sem a maior parte de suas viaturas — isto é, durante a fase de assalto de uma entrada forçada. O regimento conta com a chegada posterior dessas viaturas, em plataformas de lançamento de material pesado com paraquedas ou em aeronaves que pousem depois que uma cabeça de ponte aérea for conquistada. Considerando que a organização por tarefas do regimento baseia-se em dois esquadrões embarcados e um esquadrão de reconhecimento a pé, dois terços de seu poder de combate ficam, em essência, indisponíveis durante as operações de combate iniciais. Essa prática priva o comandante das forças terrestres de um meio ímpar. Por sua própria estrutura, o regimento de reconhecimento pode, rapidamente, explorar uma

área maior que um batalhão de infantaria e prover uma vigilância mais prolongada a partir de uma perspectiva terrestre que os modernos veículos aéreos não tripulados. Apesar dessas capacidades especiais, durante a entrada forçada, o regimento de reconhecimento é, normalmente, incumbido de isolar parte da área do objetivo enquanto os batalhões de infantaria a conquistam e limpam. Essa é uma tarefa para a qual o regimento de reconhecimento é inadequado.

Em essência, o regimento de reconhecimento é tratado como se sua organização por tarefas fosse a mesma que a de um batalhão de infantaria, possuindo capacidades e limitações semelhantes⁸. Isso gera consequências negativas para as operações, porque “quando as unidades de reconhecimento são designadas para missões de combate aproximado ou se engajam decisivamente em combate, o reconhecimento cessa. Quando o reconhecimento cessa, perde-se o potencial para alcançar e explorar o domínio das informações”⁹.

Melhor Organização

Antes de as BCT serem realinhadas para incorporar mais um batalhão de manobra, seus comandantes tinham de limitar o emprego do regimento de reconhecimento. Isso era necessário porque as BCT não dispunham de capacidade e recursos suficientes para conduzir uma operação de entrada forçada enquanto empregassem o regimento de reconhecimento na função originalmente pretendida. Esse já não é mais o caso. Com o acréscimo de um terceiro batalhão de infantaria a cada BCT, como parte da concepção da Força “Army 2020”, os comandantes ficam aptos a empregar o regimento de reconhecimento de novas maneiras¹⁰. O aumento em poder de combate de dois para três batalhões de infantaria requer uma mudança fundamental do modo pelo qual o regimento de reconhecimento é empregado durante a operação de entrada forçada.

Um estado-maior conjunto normalmente conduz a operação de entrada forçada em cinco fases: preparação e desdobramento, assalto, estabilização da área do objetivo conquistada, introdução das forças de acompanhamento e término ou transição¹¹. Segundo a Publicação Conjunta 3-18, *Operações Conjuntas de Entrada Forçada (JP 3-18, Joint Forcible Entry Operations)*, as operações de vigilância e as operações de reconhecimento, além de outras operações de apoio, são “fundamentais para estabelecer as condições para o êxito operacional

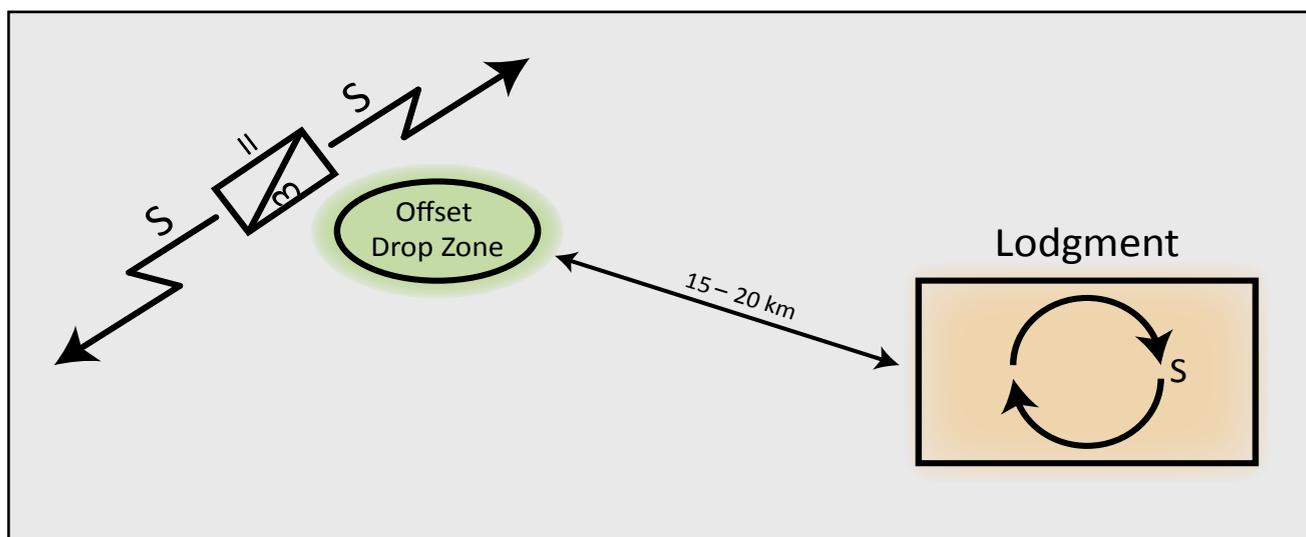


Figura – Operação Conjunta de Entrada Forçada por Assalto Aeroterrestre, com Introdução do Regimento de Reconhecimento em uma Zona de Lançamento Destacada para Criar uma Linha de Cobertura.

da entrada forçada,” e esses “facilitadores devem ser integrados na operação em todos os estágios, desde o planejamento inicial até a transição”¹². Uma consideração importante com respeito à preparação e ao planejamento do desdobramento não consiste em “se”, mas em “como” melhor empregar o regimento de reconhecimento dentro das limitações de suas capacidades, ao mesmo tempo que se aceita um nível adequado de risco.

Gerenciamento de Risco

Em qualquer operação de combate, um comandante precisa identificar e avaliar os perigos; desenvolver controles e tomar decisões sobre os riscos; implementar controles; e supervisionar e avaliar. Conquistar uma área designada em território hostil apresenta vários perigos, especialmente a expectativa de resistência armada. Até mesmo durante as invasões de Granada, em 1983, e do Panamá, em 1989, que Devore descreve como tendo sido contra “adversários mal aparelhados e mal organizados”, as tropas de assalto aeroterrestre enfrentaram canhões antiaéreos de 23 mm (conhecidos por ZSU-23-2) e metralhadoras calibre .50 — armas capazes de constituir uma significativa ameaça a aeronaves e a efetivos no terreno¹³. A lição aprendida é que, mesmo quando conduzirem uma operação de entrada forçada contra uma força não equiparada, os comandantes devem evitar as “defesas inimigas, na medida do possível”¹⁴. Segundo a JP 3-18:

O General de Brigada Alexander A. Vandergrift, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, expressou claramente esse ponto de vista [de evitar as defesas inimigas] em sua análise de 1943 sobre as operações nas Ilhas Salomão. Observou que uma comparação dos diferentes desembarques leva à inevitável conclusão de que não se deve empreendê-los diante de uma resistência organizada, caso seja possível, por qualquer combinação de marcha ou manobra, desembarcar sem oposição perto do objetivo¹⁵.

O regimento de reconhecimento fornece Inteligência em tempo real sobre a composição, disposição e efetivo do inimigo. Dessa forma, aumenta a capacidade do comandante para evitar concentrações de forças inimigas.

Enquanto os batalhões de infantaria são organizados, equipados e adestrados para o combate aproximado necessário para controlar uma área designada e prepará-la para as forças de acompanhamento, o regimento de reconhecimento é concebido para operar dentro e atrás das linhas inimigas sem se engajar decisivamente em combate. Durante a fase de assalto, os batalhões de infantaria estarão, por necessidade, focalizados no terreno. Por outro lado, um regimento de reconhecimento não se ocupará de controlar terreno, e sim de fornecer informações oportunas e precisas ao

comandante da força conjunta. Para isso, enquanto a força de assalto principal se concentra na área designada, o regimento de reconhecimento pode introduzir-se, simultaneamente, em uma zona de lançamento destacada*, fora da área do objetivo propriamente dita.

Essa linha de ação, representada graficamente na figura, exigiria dois assaltos aeroterrestres coordenados. A operação de entrada forçada “pode incluir a junção e a exploração por manobra terrestre a partir de um local separado”, uma opção que oferece alguns benefícios ao comandante das forças terrestres¹⁶. Ao inserir o regimento de reconhecimento em uma zona de lançamento separada, o comandante da força conjunta o capacita a desenvolver a situação fora da área do objetivo, de modo que a força conjunta possa obter efeitos significativos contra as tropas inimigas.

[*Zona de lançamento situada a certa distância do ponto decisivo da operação. Na figura, a distância indicada é de 15 a 20 km. — N. do T.]



(Cb L'Erin Wynn, 49º Dst Com Soc)

Paraquedistas da 82ª Divisão Aeroterrestre estabelecem a segurança durante ensaio para um exercício de tiro real em preparação para o Exercício de Acesso de Operações Conjuntas Combinadas 16-01, Forte Bragg, Carolina do Norte, 26 Out 15.

Como um regimento de reconhecimento pode operar de modo independente das ações sendo conduzidas na área do objetivo, o inimigo pode se sentir forçado a desviar parte de sua “atenção e esforço dos verdadeiros objetivos do assalto”¹⁷. O inimigo seria, então, obrigado a escolher entre concentrar o poder de combate contra a conquista da área designada e enfrentar a possibilidade de que uma outra área esteja sendo criada pelo assalto do regimento em uma zona de lançamento destacada — terreno esse que o regimento nunca pretenderia manter. O resultado seria que o inimigo não seria capaz de “concentrar uma força decisiva para repelir os assaltos da força conjunta”¹⁸. Enquanto o inimigo buscasse fixar e destruir o regimento de reconhecimento — uma tarefa desafiadora em virtude de sua estrutura —, ele continuaria a fornecer informações oportunas sobre as manobras inimigas sem se engajar decisivamente em combate.

Domínio das Informações

É durante a fase de assalto que o domínio das informações se faz mais essencial para o processo decisório de um comandante. Como a força conjunta é mais vulnerável durante essa fase, “indicações e alertas efetivos, apoio na seleção de alvos e gestão da busca de informações dos meios de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (IVR), para acompanhar a reação do inimigo ao assalto e a proteção da força, são preocupações vitais”¹⁹. Embora representem riscos consideráveis durante a fase mais crucial da operação, essas preocupações também podem ser mitigadas por meio do emprego do regimento de reconhecimento de forma coerente com a doutrina do Exército e a doutrina conjunta. Quando devidamente empregadas, as “operações de reconhecimento do regimento produzem excelentes resultados nas áreas de localização, disposição e



(Foto de Baz Ratner, Reuters)

Militares da 82ª Divisão Aeroterrestre disparam morteiro durante troca de fogos com as forças talibãs, Distrito de Zhary, Província de Kandahar, Afeganistão, 18 Abr 12.

composição da ameaça, alerta antecipado, proteção e avaliação dos efeitos”²⁰. As operações de reconhecimento têm o efeito direto de possibilitar que os comandantes aceitem ou iniciem o combate no momento e local de sua escolha, mantendo, assim, a liberdade de manobra e iniciativa da BCT durante as cruciais fases iniciais do assalto aeroterrestre²¹.

Durante a fase de assalto, a principal força de assalto — composta de três batalhões de infantaria, engenheiros, um batalhão de fogos e um nó de Comando de Missão — pode aproximar-se da área visada enquanto o regimento de reconhecimento se dirige a uma zona de lançamento secundária. Embora a força de assalto deva concentrar o poder de fogo na área do objetivo, o regimento de reconhecimento não está restrito a um único terreno. Ao contrário, pode aproveitar sua superior manobrabilidade para localizar e enviar informações sobre o inimigo, ao mesmo tempo que evita o engajamento direto. Qualquer área que possa receber vários lançamentos de material pesado e até 500 paraquedistas será adequada como zona de lançamento secundária,

podendo ser conquistada e marcada pelas forças de operações especiais que precedem uma operação de entrada forçada. Quando a principal força de assalto desembarcar na área do objetivo, seu combate terá início; ela se empenhará em abrir uma cabeça de ponte aérea e prevenir que o inimigo impeça desembarques aéreos.

Enquanto isso, o regimento de reconhecimento não se ocupa de manter terreno, e sim de localizar e, se necessário, fixas forças inimigas que busquem influenciar as ações amigas sobre a área do objetivo. Após a aterragem, os dois esquadrões embarcados se encaminham para suas viaturas — introduzidas por lançamento de material pesado momentos antes de os paraquedistas deixarem suas aeronaves — e começam a dispersar rapidamente. Ampliam a zona de segurança ao redor da área do objetivo, estabelecem linhas de cobertura, fornecem guiamento terminal para o poder aéreo, avaliam efeitos e efetuam ajustes para a artilharia. Os esquadrões embarcados, trabalhando em conjunto com meios de IVR aéreos, proveem informações em tempo real sobre as localizações, composição e

disposição do inimigo, assim como alertas antecipados sobre as reações inimigas a forças amigas.

Simultaneamente, o esquadrão desembarcado se dirige a objetivos designados como secundários para a força de assalto principal. O esquadrão desembarcado observa e informa a respeito desses objetivos e permanece disponível para ser redesignado, pelo comandante, para observar áreas de interesse designadas ou almejadas. Os grupos de reconhecimento individuais do esquadrão desembarcado fornecem imagens e vídeos de movimento total a partir de uma perspectiva terrestre ao comandante e estado-maior da força conjunta. Isso os capacita a priorizar alvos e facilita uma transferência de alvos junto aos exploradores do batalhão, conforme os batalhões de infantaria ampliam a área conquistada e voltam seu foco a seus objetivos secundários. Após se juntarem aos grupos de reconhecimento desembarcados, os exploradores conduzem os batalhões de infantaria aos seus objetivos secundários, enquanto o esquadrão desembarcado avança dentro da zona de segurança.

Reconhecimento Sincronizado

Durante a fase de assalto e as fases subsequentes, o comandante do regimento sincroniza suas forças de manobra com meios de IVR externos à BCT, comunicando prioridades e certificando-se de que os requisitos de Inteligência prioritários do comandante da força conjunta sejam atendidos por fase, colaborando com o oficial de Inteligência da brigada para analisar a atividade do inimigo e ajustando os meios de reconhecimento conforme o necessário. A sustentação é facilitada pelo nó de Comando de Missão do regimento. O regimento talvez precise permanecer autossuficiente por um período de, no mínimo, 48 a 72 horas, ou até que a força de assalto controle a área do objetivo e efetue o ressuprimento por aeronaves. Depois que a sustentação for estabelecida na cabeça de ponte aérea, o ressuprimento pode chegar ao regimento de reconhecimento por meio de ressuprimento aéreo de baixo custo e baixa altura²².

O comandante da força conjunta assumirá um risco ao empregar o regimento de reconhecimento dessa forma. Os dois esquadrões embarcados e o esquadrão desembarcado operarão, possivelmente, fora do alcance do apoio de fogo indireto do campo de pouso ou helicópteros armados navais. Quando

os esquadrões embarcados estiverem estabelecendo linhas de cobertura e ampliando a zona de segurança e os grupos de reconhecimento a pé estiverem manobrando em terra rumo a seus objetivos, todos poderão se deparar com forças inimigas superiores. Ainda que isso seja um motivo razoável de preocupação, também é um risco que pode ser mitigado por meio do planejamento, preparação e execução. Aceitando que o regimento consiste, primordialmente, em uma força de localização e, possivelmente, de fixação, mas não de destruição, o comandante da força conjunta pode apoiar-se nos morteiros de 120 mm orgânicos do regimento para apoiar tropas de manobra em contato de maneira suficientemente efetiva para permitir-lhes romper o contato e evitar engajar-se decisivamente em combate. Aquilo que ele que não tiver em termos de poder de fogo direto, o regimento pode mitigar com uma superior maneabilidade, comunicações e consciência do campo de batalha.

O Elemento Humano

Esses conceitos não são novos. Como no caso dos planos mais audaciosos, não é o mero entendimento de um conceito, e sim sua aplicação, o que pode fazer a diferença entre o êxito e o insucesso. Os comandantes obtêm êxito ao explorar as vulnerabilidades do inimigo e obter a iniciativa, capacitados por informações oportunas e exatas, fornecidas pelo regimento de reconhecimento.

Não há dúvida de que a tecnologia continuará sendo um multiplicador de forças durante os conflitos do futuro. Não obstante, o elemento central de qualquer ação militar é o militar no terreno. Em uma era de domínio norte-americano na guerra eletrônica e Inteligência de todas as fontes, é fácil ignorar o valor do elemento humano dentro do regimento de reconhecimento ao considerar os POP ou P Op. Entretanto, o que as imagens de satélite, vídeos aéreos de movimento total ou sensores terrestres nunca poderão reproduzir é a capacidade dos militares no terreno para processar o que veem e escutam, usando sua intuição, experiência e iniciativa. Para utilizarmos esse elemento humano, a forma pela qual planejamos, adestramos e executamos a operação de entrada forçada não requer uma transformação radical de nossa capacidade aeroterrestre, e sim uma abordagem nova e radical em relação a um desafio complexo. ■

O Capitão Mike Mobbs, do Exército dos EUA, cursa, atualmente, o mestrado em História na University of Pennsylvania. Concluiu o bacharelado na Academia Militar dos EUA. Comandou, anteriormente, uma companhia do 2º Batalhão, 504º Regimento de Infantaria Paraquedista, e do 3º Batalhão, 73º Regimento de Cavalaria, ambos da 82ª Divisão Aeroterrestre.

Referências

1. Joint Publication (JP) 3-18, *Joint Forcible Entry Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 27 November 2012), p. viii.
2. Ibid.
3. Marc R. Devore, *When Failure Thrives: Institutions and the Evolution of Postwar Airborne Forces* (Fort Leavenworth, KS: The Army Press, June 2015).
4. Ibid., p. 1.
5. Field Manual (FM) 3-96 *Brigade Combat Team* (Washington, DC: U.S. GPO, October 2015), 1-3 e fig. 11. Durante uma operação conjunta de entrada forçada por assalto aeroterrestre, uma brigada de combate de infantaria aeroterrestre pode empregar três batalhões de infantaria, um regimento de reconhecimento, um batalhão de artilharia de campanha e um batalhão de apoio.
6. O P Op *Giant*, em suas diferentes versões (utilizadas em 2015, todas obsoletas hoje), descrevia o plano tático para a condução de uma operação de entrada forçada por uma brigada de combate aeroterrestre em um campo de pouso negado. Esse P Op foi o modelo para como cada brigada aeroterrestre na 82ª Divisão Aeroterrestre planejava e se adestrava para a entrada forçada como parte do requisito de "força de resposta global". Dividia as tarefas em *conquistar, limpar, isolar, fogos e apoiar*. Em todas as versões, o plano relegava o regimento de reconhecimento a prover parte da força de isolamento durante o assalto inicial, ainda que não fosse guarnecido nem equipado para repelir um ataque deliberado. Além disso, segundo o P Op *Giant*, a prioridade durante as horas iniciais do assalto era introduzir os paraquedistas no campo de batalha. Consequentemente, as viaturas de reconhecimento que forneceriam poder de fogo e maneabilidade ao regimento foram incluídas no manifesto de embarque de aeronaves designadas para aterrissar horas depois do assalto inicial.
7. 82nd Airborne Division, "82nd Airborne Division Airfield Seizure Standard Operating Procedure" versão de 2015, baseia-se no P Op *Giant III*, entre outras fontes. O POP apresenta uma tarefa e propósito específicos para cada meio de manobra e apoio dentro de uma brigada, com exceção do regimento de reconhecimento. Os únicos meios de reconhecimento mencionados pelo POP são as unidades de vigilância de longo alcance orgânicas do corpo de exército.
8. FM 3-20.96, *Reconnaissance and Cavalry Squadron* (Washington, DC: U.S. GPO, 12 March 2010), 1-3, *login* obrigatório, "A colocação de unidades de reconhecimento dedicadas na força modular leva em consideração suas vulnerabilidades ou capacidades inerentes de combate direto e requer o emprego em conformidade com essas capacidades definidas. Esse entendimento também exige que não sejam empregadas em missões ou papéis para os quais não tenham sido criadas ou aparelhadas".
9. Ibid.
10. Michelle Tan, "The Huge BCT Overhaul", *Army Times*, 2 July 2013, acesso em 22 out. 2015, <http://www.armytimes.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130702/NEWS/307020002/The-huge-BCT-overhaul>.
11. JP 3-18, p. xi.
12. Ibid., I-5.
13. Marc R. Devore, *When Failure Thrives: Institutions and the Evolution of Postwar Airborne Forces* (Fort Leavenworth, KS: The Army Press, June 2015), p. 61. O ZSU-23-2 é um canhão duplo automático russo projetado nos anos 50, para a defesa contra assaltos aéreos. Devore cita Mark Adkin, *Urgent Fury: The Battle For Grenada* (Lexington: Lexington, 1989), p. 131-39, com respeito aos canhões inimigos utilizados em 1983, em Granada. Em uma entrevista com o autor, em Arlington, no Estado da Virgínia, 27 Dez 15, o Gen Div (Res) Keith Kellogg, do Exército dos EUA, afirmou que as forças inimigas utilizaram o ZSU em 1989, no Panamá.
14. JP 3-18, I-9.
15. Ibid.
16. Ibid., I-8.
17. Ibid., IV-17.
18. Ibid.
19. Ibid., IV-15.
20. FM 3-20.96 *Reconnaissance and Cavalry Squadron*, 1-3.
21. Ibid.
22. Ibid., p. 15.



(Khalil Senosi, Associated Press)

Vendedora de melancias fala ao celular, na maior feira de frutas e hortaliças de Nairóbi, no Quênia, 26 Jul 05. As empresas de telefonia celular, que se estabeleceram na África há mais de uma década, hoje incluem, entre seus assinantes, pobres agricultores, pescadores e desempregados. Alguns pesquisadores até prendem celulares a elefantes para rastrear seus movimentos.

A Segurança Cibernética do País Anfitrião em Futuras Operações de Estabilização

Menção Honrosa, Concurso DePuy 2015

Maj Michael Kolton, Exército dos EUA

O ciberespaço hoje é fundamental para a governança, o crescimento econômico e as vidas sociais das populações em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Além disso, as capacidades cibernéticas se mostraram indispensáveis para esforços de socorro em desastres e em zonas de conflito. Enquanto isso, os adversários também evoluíram em termos de sofisticação, hoje representando, cada vez mais, uma ameaça em capacidades cibernéticas.

Considerando o fato de que organizações não militares detêm considerável experiência na segurança cibernética, ou cibersegurança, e na proteção de infraestrutura crítica, as melhores práticas por elas desenvolvidas fornecem um modelo para a futura doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Este artigo explora a integração desses precedentes para a segurança cibernética de um país anfitrião durante operações de estabilização do Exército dos EUA.

Definição de Ciberespaço

Os especialistas em segurança Peter Singer e Allan Friedman definem ciberespaço de maneira simples: “Em sua essência, o ciberespaço é o domínio das redes de computadores (e dos usuários por trás deles) em que as informações são armazenadas, compartilhadas e comunicadas *on-line*”¹. De maneira semelhante, as Forças Armadas dos EUA definem ciberespaço como o “domínio global dentro do ambiente de informações que consiste na rede interdependente de infraestruturas de tecnologia da informação e dados residentes, incluindo a internet, as redes de telecomunicações, os sistemas computacionais e os processadores e controladores embutidos”². O Exército dos EUA prevê que, nos próximos 30 anos, os conflitos se tornarão mais complexos, à medida que os adversários explorarem tecnologias avançadas, incluindo as que levam o combate para o domínio cibernético³.

Para a defesa interna norte-americana, as Forças Armadas dos EUA têm investido em capacidades cibernéticas “para proteger redes e infraestruturas vitais”⁴. O Pentágono concentra os esforços de segurança cibernética na proteção dos sistemas militares⁵. A atual doutrina cibernética militar enfatiza a proteção dos sistemas de informações próprios das Forças Armadas, para assegurar a liberdade de manobra⁶.

O Exército, o Ciberespaço e as Operações de Estabilização

A atual doutrina trata inadequadamente dos imperativos cibernéticos para as operações de estabilização. E, como até mesmo os países mais pobres do mundo hoje dependem do ciberespaço — áreas onde, mais provavelmente, as operações militares norte-americanas serão conduzidas com parceiros da coalizão no futuro —, a doutrina militar dos EUA deve considerar formas pelas quais o ciberespaço influencia, simultaneamente, todas as linhas de esforço durante as operações de estabilização.

Os EUA preveem que suas Forças Armadas se adestrem e executem operações de estabilização independentemente do ambiente de informações incerto da atualidade. As operações de estabilização envolvem “várias missões, tarefas e atividades militares conduzidas fora dos EUA em coordenação com outros instrumentos do poder nacional, para manter ou restabelecer um ambiente seguro e prestar serviços governamentais essenciais, reconstrução emergencial de infraestrutura e ajuda humanitária”⁷. Notadamente, todas as operações conjuntas se apoiam no ciberespaço, o qual capacita a Força Conjunta a integrar operações nos domínios terrestre, aéreo, marítimo e espacial⁸. Em consequência, o Exército dos EUA também deve se adestrar para, potencialmente, obter a segurança cibernética essencial para um país anfitrião durante operações de estabilização.

Redes Móveis Sem Fio: Exemplos de um Serviço Essencial que Depende do Ciberespaço

Uma manifestação do ciberespaço são as redes móveis sem fio civis. Crises recentes comprovaram que essas redes móveis são indispensáveis para os socorristas. Por exemplo, durante o surto de Ebola, em 2014, o governo de Sierra Leone utilizou mensagens de texto para transmitir mensagens de saúde pública⁹. O compartilhamento móvel de dados também foi essencial nos esforços de recuperação após os terremotos de 2010 no Haiti e no Chile¹⁰. Além disso, após o terremoto de 2015 no Nepal, as redes móveis possibilitaram comunicações cruciais entre os agentes humanitários e os cidadãos locais. Com as linhas telefônicas sobrecarregadas, os sobreviventes nepaleses se apoiaram na internet para compartilhar informações¹¹.

As redes móveis se mostraram indispensáveis mais uma vez durante a resposta ao desastre provocado pelo terremoto e tsunami de 2011 no Japão, quando os cidadãos locais dependeram, fortemente, de redes móveis para acessar informações de emergência cruciais¹². Essa dependência também foi exemplificada após as explosões de bombas na Maratona de Boston, em 2013, e o terremoto em São Francisco, em 2007, quando cidadãos ansiosos sobrecarregaram as redes móveis com um enorme aumento de tráfego¹³.

Depois que o tufão Haiyan atingiu as Filipinas, em 2013, os habitantes e organizações de assistência tiveram dificuldades em recuperar o serviço móvel¹⁴. Durante as operações de socorro, a Comissária da União Europeia (UE) para a Cooperação Internacional, Ajuda Humanitária e Resposta a Crises, Kristalina Georgieva, afirmou: “A primeira [prioridade] é obter acesso a áreas remotas o mais rápido possível, e a questão de acesso se refere tanto ao transporte quanto ao restabelecimento das telecomunicações”¹⁵.

Antes de o Tufão Haiyan tocar o solo, a entidade Groupe Speciale Mobile Association (GSMA) enviou uma equipe de resposta a desastres para ajudar o governo filipino e as companhias de telecomunicações do país a pré-posicionarem suas iniciativas de resposta¹⁶. A GSMA é um órgão da indústria que representa mais de 250 companhias de telecomunicações, como a AT&T, Orange, Telenor, Verizon e Vodafone¹⁷. Depois que o tufão tocou o solo, os representantes da GSMA ajudaram a restabelecer redes de compartilhamento de informações para possibilitar serviços essenciais como o “dinheiro móvel” (a utilização de dispositivos como telefones móveis para transferir quantias, em vez de se usar dinheiro vivo)¹⁸.

A GSMA explica: “Os dispositivos móveis são, com frequência, uma das primeiras coisas às quais as pessoas recorrem no caso de um desastre; por exemplo, um dos primeiros pedidos dos habitantes deslocados na Montanha de Sinjar, no Iraque, foi um modo de carregar seus telefones móveis, para que pudessem obter informações, localizar entes queridos e participar de esforços de resposta”¹⁹. Esses exemplos ilustram que, em 2015, as redes móveis haviam se tornado, verdadeiramente, um componente essencial da gestão de crises.

Além das comunicações em si, os telefones móveis possibilitaram os serviços bancários móveis. Em

janeiro de 2015, 38% da população mundial vivia sem acesso a uma conta bancária; os serviços bancários móveis prometem uma via principal de acesso para essas comunidades²⁰. Por exemplo, a maior instituição financeira do Paquistão é uma operadora de telefonia móvel norueguesa²¹. Em um outro exemplo, o Quênia possui um dos sistemas de pagamento por telefone móvel mais populares e bem-sucedidos do mundo²².

Contudo, em um relatório de 2011, a Equipe de Prontidão para Emergências Computacionais, do Departamento de Segurança Interna (*Department of Homeland Security — DHS*) dos EUA, advertiu que “os telefones móveis estão se tornando cada vez mais valiosos como alvos de ataque”²³. Os profissionais de segurança cibernética consideram os dispositivos móveis como a maior vulnerabilidade de suas redes²⁴. Entre agosto de 2013 e março de 2014, o número mensal de ataques contra dispositivos móveis aumentou em mais de 800%²⁵. Em um caso, criminosos cibernéticos chineses utilizaram aplicativos falsos de serviços bancários móveis para induzir os usuários a inserirem seus dados, possibilitando que hackers roubassem milhões de dólares²⁶. Considerando que as comunidades em futuros conflitos dependerão de serviços bancários móveis, as ameaças cibernéticas a tais serviços influenciarão as operações de estabilização do Exército.

Proteção e Restabelecimento de Serviços Essenciais que Dependem do Ciberespaço

A comunidade internacional desempenha um papel fundamental em ajudar as partes envolvidas a restabelecer as telecomunicações como um serviço essencial. A União Internacional de Telecomunicações (UIT) é a agência da Organização das Nações Unidas encarregada de supervisionar as tecnologias da informação e comunicação (TIC). A UIT inclui, entre seus integrantes, 173 governos e centenas de instituições não governamentais e empresas privadas²⁷. No primeiro trimestre de 2015, foram enviados funcionários da UIT incumbidos de ajudar a restabelecer serviços de telecomunicações para ações de socorro em Maláui, Moçambique, Micronésia, Nepal e Vanuatu²⁸. Os esforços na área de telecomunicações representam um imperativo mais amplo para o crescimento das TIC, visando à estabilidade.



(Foto do 2º Sgt Ryan Whitney, Com Soc, 1ª Ala de Op Esp)

Militares ucranianos monitoram e mantêm o acesso à rede durante o Exercício *Combined Endeavor* 2011, em Grafenwoehr, na Alemanha, 19 Set 11. Esse exercício anual, que envolve quase 40 parceiros da OTAN, Parceria para a Paz e segurança estratégica, destina-se a aumentar a interoperabilidade e a aperfeiçoar os processos de comunicação entre os países participantes.

O Paradoxo Cibernético e Exemplos de Ameaças Emergentes

A proteção e o restabelecimento das TIC são componentes necessários da prosperidade²⁹. O futuro crescimento econômico dependerá da mobilidade e flexibilidade das redes de um país³⁰. Em 2007, a UIT enfatizou: “As organizações e países precisam concentrar-se em capacidades de inovação e rápida adaptabilidade, apoiados por um sistema de informações poderoso e seguro, caso queiram sobreviver e impor-se como atores de longo prazo no novo ambiente competitivo”³¹. O maior acesso à internet, a serviços móveis e à banda larga estimula o crescimento econômico³². Além disso, o Banco Mundial identifica as TIC como fatores-chave no desenvolvimento social³³. À medida que países em desenvolvimento continuarem a ampliar a penetração de suas TIC, seus custos de longo prazo com respeito à infraestrutura diminuirão, criando, assim, um círculo “virtuoso”³⁴. Esses custos decrescentes ocasionam uma penetração ainda maior de

banda larga³⁵. Em suma, as TIC liberam forças econômicas latentes em economias em desenvolvimento³⁶.

Em um relatório de 2014, pesquisadores da Microsoft descreveram um “paradoxo de segurança cibernética” que se coloca diante de países em desenvolvimento com uma baixa penetração de TIC³⁷. Esses países sofrem as taxas mais elevadas de infecção de *malware*. Além disso, à medida que desenvolvem a infraestrutura de TIC, suas taxas de infecção crescem³⁸. Assim, os países mais pobres, com os menores níveis de TIC, podem ser extremamente vulneráveis a ameaças à segurança cibernética.

Considerando que as zonas de conflito já sofrem níveis elevados de tráfico de pessoas, exploração infantil, comércio de drogas ilícitas e crime organizado, um ciberespaço vulnerável as deixa prontas para serem exploradas³⁹. Em consequência, o crime cibernético passou a ser uma evolução inevitável para elementos perigosos, nessas circunstâncias. Por exemplo, após o terremoto de 2010 no Haiti, criminosos cibernéticos

publicaram, imediatamente, portais de internet para entidades beneficentes falsas, a fim de explorar doadores⁴⁰.

Em outros lugares, os ataques cibernéticos passaram a ser um componente do conflito político. Por exemplo, quando a Rússia se apossou da Crimeia, em 2014, operadoras de telefonia móvel na Ucrânia sofreram significativas interrupções de serviço⁴¹. Além disso, durante a eleição presidencial de maio de 2014 na Ucrânia, *hackers* pró-Rússia penetraram o sistema de voto eletrônico e instalaram um código malicioso capaz de deletar uma grande quantidade de votos⁴².

Em resposta, em fevereiro de 2015, Kiev publicou uma nova estratégia de segurança cibernética, que estabeleceu “um ‘cadastro nacional de objetos cruciais da infraestrutura nacional de TI, visando a assegurar sua proteção”⁴³. Apesar desses esforços, um suposto ataque cibernético conduzido em 23 Dez 15 deixou mais de 700 mil ucranianos sem eletricidade⁴⁴. A experiência da Ucrânia demonstra a relevância da segurança cibernética para as operações de estabilização.

Parcerias entre os Setores Público e Privado

Como Kiev, os EUA continuam a aprimorar a política relativa à segurança cibernética e à proteção de infraestrutura crítica, para se adaptarem a ameaças emergentes. A infraestrutura crítica, conforme definida na diretriz presidencial PPD-21 (*Presidential Policy Directive 21*), consiste nos “sistemas e meios, quer sejam físicos quer virtuais, tão vitais para os EUA que sua incapacidade ou destruição teria um efeito debilitante sobre a defesa, segurança econômica nacional, segurança ou saúde pública nacional ou qualquer combinação dessas questões”⁴⁵. Os EUA classificam a infraestrutura crítica em dezesseis setores, que abarcam da energia ao transporte.

A discussão sobre a proteção de infraestrutura crítica e as

consequentes implicações e mudanças com respeito a políticas ganharam destaque nos últimos 20 anos. Em 2002, o Departamento de Segurança Interna assumiu um papel central na proteção de infraestrutura crítica⁴⁶. Até mesmo antes disso, o decreto EO 13010 (*Executive Order 13010*), expedido pelo Presidente Bill Clinton, em 1996, classificou as ameaças à infraestrutura crítica como físicas e cibernéticas⁴⁷. Quase duas décadas depois, o documento 2014 *Quadrennial Homeland Security Review* (“Revisão Quadrienal de Segurança Interna de 2014”, em tradução livre) enfatizou os consideráveis efeitos destrutivos potenciais das ameaças cibernéticas à infraestrutura crítica⁴⁸.

Necessidade de Cooperação Governamental, Militar e Civil na Proteção do Ciberespaço

O aspecto central de uma efetiva segurança cibernética e proteção de infraestrutura crítica é a colaboração entre os setores público e privado. Em 2013, o decreto EO 13636, do Presidente Barack Obama, reforçou a



(Foto do 2º Sgt David Bruce, 38ª Div Inf)

Mais de 350 pessoas, incluindo militares da Guarda Nacional, militares da Força Aérea e civis, oriundos de 42 Estados, participaram do Exercício *Cyber Shield*, realizado em Camp Atterbury, Indiana, entre os dias 9 e 20 de março de 2015. O objetivo foi o de adestrar os participantes a defender a infraestrutura crítica contra ataques cibernéticos. O exercício incluiu uma competição em que 24 equipes combateram no ciberespaço para proteger os computadores e correspondentes sistemas de controle industriais de uma cidade simulada contra adversários maliciosos extremamente habilidosos. Uma equipe combinada do Oregon e de Idaho venceu a competição.

segurança cibernética para a proteção de infraestrutura crítica por meio da colaboração entre os setores público e privado, determinando que o Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (*National Institute of Standards and Technology — NIST*) desenvolvesse “um modelo para reduzir riscos cibernéticos à infraestrutura crítica”⁴⁹. Em 2014, o NIST divulgou uma versão preliminar, que ratificava a cooperação entre os setores público e privado na segurança cibernética⁵⁰.

Singer e Friedman ressaltam: “o setor privado controla cerca de 90% da infraestrutura crítica dos EUA, e as firmas por trás dela utilizam o ciberespaço para, entre outras coisas, equilibrar os níveis de cloração da água da sua cidade, controlar o fluxo de gás que aquece sua casa e executar as transações financeiras que mantêm a estabilidade cambial”⁵¹. O Subsecretário de Segurança Cibernética e Comunicações do Departamento de Segurança Interna, Andy Ozment, explica: “Não há a menor possibilidade de que o governo possa ajudar todas as empresas dos EUA a se protegerem”⁵². A cooperação entre os setores público e privado é fundamental para a criação de um modelo adaptável de segurança cibernética⁵³.

Em 1998, a diretriz presidencial PDD-63 (*Presidential Decision Directive 63*) estabeleceu Centros de Compartilhamento e Análise de Informações (*Information Sharing and Analysis Center — ISAC*), que convidam as partes envolvidas do segmento privado a desenvolverem redes para compartilhar melhores práticas e facilitar a resposta a crises⁵⁴. Esses centros se apoiam na indústria privada no caso de “missões sem teor regulamentar ou de segurança pública”⁵⁵. São “um órgão central de troca de informações entre e dentro dos vários setores, fornecendo uma biblioteca para dados históricos a serem utilizados pelo segmento privado e, conforme considerado apropriado pelo ISAC, pelo governo”⁵⁶. Desde 1998, o modelo dos ISAC evoluiu para facilitar a cooperação entre os governos dos âmbitos federal, estadual, local, tribal e territorial.

Em 2013, a diretriz presidencial PPD-21 determinou que o Departamento de Segurança Interna criasse dois centros nacionais para supervisionar a proteção da infraestrutura física e cibernética⁵⁷. O Departamento incorporou essa orientação em seu *Plano Nacional de Proteção da Infraestrutura*⁵⁸. O Centro Nacional de Coordenação de Infraestrutura (*National Infrastructure Coordinating Center — NICC*) supervisiona o domínio

físico e o Centro Nacional de Integração de Segurança Cibernética e Comunicações (*National Cybersecurity and Communications Integration Center — NCCIC*) lida com o domínio cibernético⁵⁹. Esses centros de coordenação também facilitam a colaboração entre os setores público e privado por meio dos ISAC.

Em fevereiro de 2015, o decreto EO 13691 determinou que o Departamento de Segurança Interna dos EUA desenvolvesse Organizações de Compartilhamento e Análise de Informações (*Information Sharing and Analysis Organizations — ISAO*)⁶⁰. Essas organizações estendem o modelo dos ISAC além dos 16 setores de infraestrutura crítica, de modo a incluir outros setores prioritários, como firmas de advocacia e contabilidade, que são alvos principais para ataques cibernéticos⁶¹. O decreto EO 13691 determina que o NCCIC supervisione os planos das ISAO⁶². As ISAO, ainda em seu início, buscam proporcionar a cooperação apesar da desconfiança e atrito entre o governo e outras partes envolvidas. Esse “jogo de malabarismo” se assemelha ao futuro ambiente de informações do Exército, afetando, significativamente, sua condução das operações de estabilização.

Conclusão

Segundo a doutrina, as operações de estabilização exigem coordenação com o governo do país anfitrião, indústria comercial, parceiros multinacionais e até mesmo organizações não governamentais. Essa mentalidade de cooperação se aplica às operações cibernéticas. Como os governos dependem do ciberespaço para fornecer serviços essenciais, a segurança cibernética requer uma sexta linha de esforço que apoie, simultaneamente, as outras cinco tarefas das operações de estabilização identificadas na Publicação Doutrinária do Exército dos EUA 3-07, *Estabilidade (ADP 3-07, Stability)*⁶³:

- ◆ Estabelecer a segurança civil
- ◆ Estabelecer o controle civil
- ◆ Restabelecer serviços essenciais
- ◆ Apoiar a governança
- ◆ Apoiar o desenvolvimento econômico e de infraestrutura
- ◆ Proteger a infraestrutura cibernética

Na doutrina cibernética, o Estado-Maior Conjunto observa a importância de integrar os esforços cibernéticos com outras partes envolvidas. No documento

Cyber Strategy (“Estratégia Cibernética”), de 2015, o Departamento de Defesa dos EUA descreveu “Formar alianças, coalizões e parcerias no exterior” como uma atividade fundamental de segurança cibernética⁶⁴. Em um memorando de junho de 2015, o Almirante Michael Rogers afirmou: “As operações cibernéticas demandam níveis inéditos de colaboração e compartilhamento de informações nos âmbitos conjunto, interagências e da coalizão; portanto, continuaremos a ser parceiros leais ao colaborarmos com outras agências, com aliados e amigos no exterior, com a indústria e com o meio acadêmico”⁶⁵. O Estado-Maior Conjunto identificou sérios obstáculos à cooperação entre os setores público e privado em relação à segurança cibernética, alertando:

Muitas organizações não governamentais hesitam em associar-se a organizações militares com qualquer tipo de relacionamento formal, especialmente no caso da condução de operações cibernéticas, porque isso poderia comprometer seu *status* como

uma entidade independente, restringir sua liberdade de movimento e até colocar seus integrantes em perigo em ambientes permisivos incertos ou hostis⁶⁶.

Ao estabelecerem o modelo ISAC/ISAO, seus idealizadores buscaram superar tal desconfiança entre o governo, a indústria e as organizações não governamentais. Ainda que não constitua, de maneira alguma, uma panaceia, o modelo ISAC/ISAO oferece ao Exército dos EUA uma estrutura para facilitar a cooperação em futuras operações de estabilização.

Esse é um imperativo operacional tanto atual quanto futuro. Conforme o necessário, o Exército dos EUA deve estar pronto para restabelecer a segurança cibernética para a infraestrutura crítica em um país anfitrião por meio da coordenação de esforços com órgãos intergovernamentais, como a UIT; com a indústria privada, como os integrantes da GSMA; e com diversas organizações governamentais. Para facilitar a colaboração necessária, o modelo ISAC/ISAO fornece um ponto de partida para operações futuras. ■

O Major Michael Kolton, do Exército dos EUA, é aluno de pós-graduação no Jackson Institute for Global Affairs, da Yale University. Kolton é oficial especialista em assuntos sobre a China. Serviu, anteriormente, como oficial de Infantaria, em missões no Iraque e no Afeganistão. Possui os títulos de mestre em Economia pela University of Hawaii at Manoa e de bacharel em Economia pela Academia Militar dos EUA em West Point, Estado de Nova York.

Referências

1. Peter W. Singer e Allan Friedman, *Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know* (London: Oxford University Press, 2014), p. 13.
2. Joint Publication (JP) 3-12(R) *Cyberspace Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 5 February 2013), p. v.
3. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World, 2020-2040* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 October 2014), p. 11.
4. Joint Chiefs of Staff, *National Military Strategy of the United States 2015*, June 2015, 7, acesso em 11 dez. 2015, http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/2015_National_Military_Strategy.pdf.
5. *Ibid.*, p. 4 e p. 11.
6. JP 3-12(R), *Cyberspace Operations*, v; Gregory Conti, John Nelson and David Raymond, “Towards a Cyber Common Operating Picture” (presented at 5th International Conference on Cyber Conflict, Tallinn, Estonia, 4–7 June 2013), p. vi.
7. JP 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 29 September 2011), p. vii.
8. JP 3-12 (R), *Cyberspace Operations*.
9. “Ebola in Sierra Leone: Which Doctor?” *Economist* (blog), 19 June 2014, acesso em 14 dez. 2015, <http://www.economist.com/blogs/baobab/2014/06/ebola-sierra-leone>.
10. “Online Crisis Management: A Web of Support”, *Economist* (blog), 14 July 2011, acesso em 14 dez. 2015, <http://www.economist.com/blogs/babbage/2011/07/online-crisis-management>.
11. John Ribeiro, “Internet Becomes a Lifeline in Nepal after Earthquake”, *Computer World*, 25 April 2015, acesso em 14 dez. 2015, <http://www.computerworld.com/article/2914641/internet/internet-becomes-a-lifeline-in-nepal-after-earthquake.html>.
12. “Dealing with Japan’s Disaster: The Information Equation”, *Economist* (blog), 24 April 2011, acesso em 14 dez.

2015, http://www.economist.com/blogs/babbage/2011/04/dealing_japans_disaster.

13. Neal Ungerleider, "Why Your Phone Doesn't Work During Disasters—And How to Fix It", *Fast Company*, 17 April 2013, acesso em 14 dez. 2015, <http://www.fastcompany.com/3008458/tech-forecast/why-your-phone-doesnt-work-during-disasters-and-how-fix-it>.

14. "The CDAC Network: Typhoon Haiyan Learning Review", Communicating with Disaster Affected Communities (CDAC) Network, November 2014, p. 20, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/7825ae17-8f9b-4a05-bfbd-7eb9da6ea8c1/attachedFile>.

15. "Typhoon Haiyan: Philippines Destruction 'Absolute Bedlam'" BBC News, 11 nov. 2013, acesso em 14 dez. 2015, <http://www.bbc.com/news/world-asia-24894529>.

16. Serena Brown, "The Private Sector: Stepping Up", *Humanitarian Exchange Magazine* 63 (January 2015), acesso em 1 jun. 2015, <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-63/the-private-sector-stepping-up>.

17. "Brief History of GSM & the GSMA", Groupe Speciale Mobile Association website, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.gsma.com/aboutus/>.

18. "About the Mobile Money Programme", Groupe Speciale Mobile Association website, acesso em 23 December 2015, <http://www.gsma.com/mobileforddevelopment/programmes/mobile-money/about>.

19. "GSMA Launches Humanitarian Connectivity Charter", Groupe Speciale Mobile Association Press Release, 2 March 2015, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.gsma.com/newsroom/press-release/gsma-launches-humanitarian-connectivity-charter/>.

20. Asli Demirguc-Kunt et al., "The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World", World Bank Policy Research Working Paper 7255, April 2015, acesso em 14 dez. 2015, <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/04/24368699/global-findex-database-2014-measuring-financial-inclusion-around-world>.

21. "Global Trends in Mobile Banking", IGATE Corporation White Paper, 2014, 2, acesso em 14 dez. 2015, http://www.igate.com/documents/11041/100349/Global_trends_in_Mobile_Banking.pdf/cf246d31-83c6-44b8-b6fb-a43f38ca2633.

22. Ibid.

23. Paul Ruggiero e Jon Foote, "Cyber Threats to Mobile Phones", report for U.S. Computer Emergency Readiness Team, prepared by Carnegie Mellon University, 2011, acesso em 22 dez. 2015, https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyber_threats_to_mobile_phones.pdf.

24. "2014 Cyberthreat Defense Report: North America & Europe", CyberEdge Group, 2014, p. 5, acesso em 22 dez. 2015, <http://cyber-edge.com/wp-content/uploads/2014/01/CyberEdge-2014-CDR.pdf>.

25. "Mobile Cyber Threats", Kaspersky Lab e INTERPOL Joint Report, October 2014, 13, acesso em 22 dez. 2015, <http://media.kaspersky.com/pdf/Kaspersky-Lab-KSN-Report-mobile-cyber-threats-web.pdf>.

26. Pierluigi Paganini, "Yanbian Gang Steals Millions from Mobile Banking Customers of South Korea", *Security Affairs*, 18 February 2015, acesso em 22 dez. 2015, <http://securityaffairs.com/wordpress/33709/cyber-crime/yanbian-gang-mobile-banking.html>.

27. "ITU Disaster Response", ITU website, April 2015, acesso

em 22 dez. 2015, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Emergency-Telecommunications/Pages/Response.aspx>.

28. Ibid.

29. Alessandra Colecchia e Paul Schreyer, "ICT Investment and Economic Growth in the 1990s: Is the United States a Unique Case? A Comparative Study Nine OECD Countries", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, July 2001, p. 4, <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5lgsjhy7mbs.pdf?expires=1450121640&id=id&accname=guest&checksum=-1C2F491CF06E94F3FB8FA47AD9E158C7>.

30. "Friends and Forecasters: Ten Thoughts for the Future", *Economist* (blog), 17 December 2013, acesso em 14 dez. 2015, <http://www.economist.com/blogs/theworldin2014/2013/12/friends-and-forecasters>.

31. *Cybersecurity Guide for Developing Countries* (Geneva: Telecommunication Development Bureau, 2007), p. 7.

32. Christine Zhen-Wei Qiang, "Mobile Telephony: A Transformational Tool for Growth and Development", *Private Sector Development* 4 (November 2009).

33. Mark D. J. Williams, "Advancing the Development Backbone Networks in Sub-Saharan Africa", *Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact* (Washington, DC: World Bank, 2009), p. 4, acesso em 22 dez. 2015, http://siteresources.worldbank.org/EXT/IC4D/Resources/5870635-1242066347456/IC4D_2009_Chapter4.pdf.

34. Ibid.

35. "ICT Facts and Figures", International Telecommunication Union website, February 2013, acesso em 22 dez. 2015, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures-2013-e.pdf>.

36. "The Role of Wi-Fi in Developing Nations", Wireless Broadband Alliance website, 24 April 2014, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.wballiance.com/industryinsights/the-role-of-wi-fi-in-developing-nations/>.

37. David Burt et al., "The Cybersecurity Risk Paradox: Impact Social, Economic, and Technological Factors on Rates Malware", Microsoft Intelligence Report Special Edition, 2014, 2, acesso em 22 dez. 2015, <http://download.microsoft.com/download/E/1/8/E18A8FBB-7BA6-48BD-97D2-9CD32A71B434/Cybersecurity-Risk-Paradox.pdf>.

38. Ibid., p. 8.

39. "Human Trafficking: A Brief Overview", *Social Development Notes Conflict, Crime and Violence* 122 (December 2009); "UNODC and United Nations Peacekeeping Forces Team Up to Combat Drugs and Crime in Conflict Zones", United Nations Office on Drugs and Crime, 2 March 2011, acesso em 22 dez. 2015, <https://www.unodc.org/unodc/en/frontpage/2011/March/unodc-and-dp-ko-team-up-to-combat-drugs-and-crime-in-conflict-zones.html>.

40. Michelle Singletary, "Haiti Earthquake Brings out Generosity, and Scam Artists", *Washington Post*, 17 January 2010, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/01/15/AR2010011504692.html>.

41. Shane Harris, "Hack Attack: Russia's First Targets in Ukraine: Its Cell Phones and Internet Lines", *Foreign Policy*, 3 March 2014, acesso em 22 dez. 2015, <http://foreignpolicy.com/2014/03/03/hack-attack/>.

42. Mark Clayton, "Ukraine Election Narrowly Avoided 'Wanton Destruction' from Hackers", *Christian Science Monitor*, 17 June 2014, acesso em 25 fev. 2015, <http://www.csmonitor.com/World/Passcode/2014/0617/>

[Ukraine-election-narrowly-avoided-wanton-destruction-from-hackers-video.](#)

43. Eugene Gerden, "Ukrainian Government to Counter Cyber-Attacks", *SC Magazine: For IT Security Professionals*, 13 February 2015, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.scmagazineuk.com/ukrainian-government-to-counter-cyber-attacks/article/397970/>.

44. James Titcomb, "Ukrainian blackout blamed on cyber-attack", *Telegraph*, 5 January 2016, acesso em 6 jan. 2016, <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/12082758/Ukrainian-blackout-blamed-on-cyber-attack-in-world-first.html>.

45. Presidential Policy Directive (PPD-21), "Presidential Policy Directive—Critical Infrastructure Security and Resilience", 12 February 2013, acesso em 22 dez. 2015, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/02/12/presidential-policy-directive-critical-infrastructure-security-and-resil>.

46. Franklin D. Kramer, Stuart H Starr, and Larry Wentz, *Cyberpower and National Security* (National Defense University: Potomac Books, 1 April 2009), 132, Kindle edition; Richard White, "Towards a Unified Homeland Security Strategy: An Asset Vulnerability Model", *Homeland Security Affairs* 10 (1) (February 2014): 2, acesso em 7 abr. 2015, <https://www.hsaj.org/articles/254>.

47. Executive Order 13010, "Critical Infrastructure Protection", 15 July 1996, acesso em 22 dez. 2015, <http://fas.org/irp/offdocs/eo13010.htm>.

48. U.S. Department of Homeland Security, *2014 Quadrennial Homeland Security Review* (QHSR), 18 June 2014, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/2014-qhsr-final-508.pdf>.

49. "Foreign Policy: Cybersecurity", The White House website, acesso em 22 dez. 2015, <https://www.whitehouse.gov/issues/foreign-policy/cybersecurity>; Executive Order 13636, "Improving Critical Infrastructure Cybersecurity", 12 February 2013, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2013-02-19/pdf/2013-03915.pdf>.

50. "NIST Roadmap for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity", National Institute Standards and Technology, 12 February 2014, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.nist.gov/cyberframework/upload/roadmap-021214.pdf>.

51. Singer and Friedman, *Cybersecurity*, p. 15.

52. Andy Ozment (Assistant Secretary for Cybersecurity and Communications DHS), "Cybersecurity and the Law", American Bar Association, 00:34:53, acesso em

22 dez. 2015, <http://www.c-span.org/video/?324377-1/discussion-cybersecurity-law>.

53. U.S. Government Accountability Office, *Cybersecurity National Strategy, Roles, and Responsibilities Need to Be Better Defined and More Effectively Implemented*, Report to Congressional Addressees, GAO-13-187 (Washington, DC: U.S. GPO, February 2013), p. 8.

54. Kramer et al., *Cyberpower*, 131; Presidential Decision Directive (PDD-63), "Critical Infrastructure Protection", 22 May 1998, acesso em 22 dez. 2015, <http://fas.org/irp/offdocs/pdd/pdd-63.htm>.

55. PDD-63, "Infrastructure Protection".

56. *Ibid.*

57. PPD-21, "Infrastructure Security and Resilience".

58. "National Infrastructure Protection Plan (NIPP) 2013: Partnering for Critical Infrastructure Security and Resilience", U.S. Department of Homeland Security, 2013, iv, acesso em 22 dez. 2015, https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/NIPP%202013_Partnering%20for%20Critical%20Infrastructure%20Security%20and%20Resilience_508_0.pdf.

59. "Supplemental Tool: Connecting to the NICC and the NCCIC", Supplement to National Infrastructure Protection Plan (NIPP) 2013, U.S. Department of Homeland Security, 2013, 1, acesso em 22 dez. 2015, http://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/NIPP%202013%20Supplement_Connecting%20to%20the%20NICC%20and%20NCCIC_508.pdf.

60. Executive Order 13691, "Promoting Private Sector Cybersecurity Information Sharing", 13 February 2015, acesso em 22 dez. 2015, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/DCPD-201500098/pdf/DCPD-201500098.pdf>.

61. "Information Sharing and Analysis Organizations", Homeland Security (18 March 2015), acesso em 10 abr. 2015, <http://www.dhs.gov/isao>.

62. "Information Sharing and Analysis Organizations Public Meeting", ISAO Transcripts (31 March 2015), acesso em 22 dez. 2015, <http://www.dhs.gov/publication/isao-transcripts>.

63. Army Doctrinal Publication 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), 11.

64. *Department Of Defense Cyber Strategy* (Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, April 2015), 4.

65. *Beyond the Build: Delivering Outcomes through Cyberspace* (Fort Meade, MD: US Cyber Command, 3 June 2015), p. 3.

66. JP 3-12 (R), *Cyberspace Operations*, IV-15.



(Foto da Sgt Alexandra Hulett, Viper Combat Camera-USAREUR)

Militares norte-americanos proveem segurança durante um exercício de marcha para o combate, ao participarem do Exercício *Allied Spirit II*, no Centro Multinacional Conjunto de Aprestamento em Hohenfels, na Alemanha, 11 Ago 15. Os fatores da personalidade frequentemente influenciam o modo pelo qual os indivíduos reagem a mudanças em seu ambiente.

Para Além do Indicador de Tipos Myers-Briggs

Os Cinco Grandes Fatores da Personalidade e o Desenvolvimento de Líderes

Stephen J. Gerras e Leonard Wong

No passado recente, o Indicador de Tipos Myers-Briggs (*Myers-Briggs Type Indicator* — *MBTI*) foi o principal elemento de

autoconhecimento para líderes no Exército (e, muitas vezes, seus cônjuges) ao longo de todos os componentes do ensino profissional militar, da U.S. Army

Sergeants Major Academy ao U.S. Army War College. A título de esclarecimento para aqueles que, porventura, não tenham ouvido falar no MBTI, esse sistema analisa quatro pares de preferências opostas supostamente inatas e de valor neutro, a fim de compor o tipo de personalidade da pessoa, representado por quatro letras¹. Esse instrumento determina uma preferência pela extroversão (E) ou introversão (I); sensação (S) ou intuição (N); pensamento (T) ou sentimento (F); e julgamento (J) ou percepção (P). Os indivíduos são classificados como um de 16 tipos de personalidade diferentes, como “ISTJ” ou “ENFP”, com base em suas preferências.

Ao longo de algumas décadas, o MBTI se tornou o principal instrumento das Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) para ajudar na compreensão de si mesmo e dos outros, à medida que seu uso se difundiu por todo o Exército. Sua popularidade ficou evidente em um estudo conduzido em 1990 pelo *National Research Council — NRC* (Conselho Nacional de Pesquisa) no U.S. Army War College. Quase todos os alunos que participaram do estudo

acreditavam que “o MBTI os havia tornado mais conscientes de si mesmos e dos outros, e 74% deles indicaram que ele os levou a mudar de comportamento ao se relacionarem com outras pessoas”². Apesar dos elogios entusiasmados e do excelente conceito que o MBTI parecia ter, o relatório do NRC observou, surpreendentemente, que o uso de tal ferramenta era “preocupante”, concluindo que a “popularidade desse instrumento não corresponde a resultados de pesquisa que o corroborem”³. Em outras palavras, embora o adorado MBTI seja geralmente aceito e aclamado por todo o Exército, não existe uma fundamentação científica que justifique sua popularidade.

O fato de o Exército não ser a única organização nessa situação peculiar talvez sirva de algum consolo. Afinal, 89 empresas da lista *Fortune 100* também empregam o MBTI, embora as pesquisas demonstrem, continuamente, que sua confiabilidade e validade são equiparáveis às das cartas de tarô, horóscopos e biscoitos da sorte⁴. Por que o MBTI permanece em uso, especialmente no Exército, se não tem eficácia? Uma das principais razões para sua popularidade é o

fato de que sua utilização representa, de modo geral, uma das raras ocasiões em que líderes do Exército podem realmente se dedicar à busca de autoconhecimento. O MBTI é, normalmente, aplicado em um ambiente acadêmico não ameaçador; os líderes do Exército ficam isolados do ritmo operacional frenético que geralmente impede a reflexão pessoal. Ainda que as pesquisas demonstrem que essa ferramenta é de pouca valia para o desenvolvimento de líderes, sua aplicação talvez seja uma das poucas oportunidades institucionalizadas para o autoconhecimento no Exército dos EUA⁵.



(Foto do Sgt James Avery, 16º Dst Mv Com Soc)

Militares norte-americanos consultam o manual técnico de sua viatura *M1126 Stryker* ao executarem testes e serviços de manutenção preventiva após um deslocamento em comboio de quase 130 km, de Rukla a Pabrade, na Lituânia, 01 Mai 15. Há um forte vínculo entre a personalidade de um líder e sua efetividade, especialmente em situações difíceis e de ritmo acelerado.

Outro fator que contribui para a popularidade do MBTI é o seu otimismo reconfortante. Não há vergonha alguma em ser mais “sentimental” que “pensador” e, independentemente de como um indivíduo responda ao questionário do MBTI, nenhum dos 16 tipos de personalidade indicará que um líder do Exército apresenta tendências nocivas. Por fim, o MBTI talvez seja popular devido ao efeito *Barnum* [também conhecido por efeito *Forer* — N. do T.]⁶. O efeito *Barnum*, nome que alude ao empresário circense norte-americano P. T. Barnum, sugere que os indivíduos encontrarão um significado pessoal em declarações que poderiam ser aplicadas a uma ampla gama de pessoas. Como as descrições positivas das personalidades do MBTI são vagas e gerais, existe uma tendência a considerar o *feedback* pessoal como sendo extremamente preciso, ainda que elas possam se aplicar a praticamente qualquer um.

Apesar de suas deficiências, a popularidade do MBTI persiste nas Forças Armadas dos EUA atualmente. Continua sendo aplicado no U.S. Army War College, e os comandantes mais antigos ainda o apreçoam como um recurso para o desenvolvimento de líderes. Por exemplo, a Contra-Almirante Margaret Klein, assessora sênior do Secretário de Defesa na área de profissionalismo militar, sugeriu, recentemente, que o MBTI talvez seja uma potencial ferramenta na prevenção de transgressões éticas dos comandantes de escalões mais elevados⁷. Essa contínua atração pelo inadequado MBTI ressalta a necessidade crítica de algum tipo de análise de personalidade no desenvolvimento de líderes militares. A boa notícia é que existe uma alternativa para esse tipo de análise que vem ganhando atenção e que é cientificamente fundamentada e adequada para o desenvolvimento de líderes.

Os Cinco Grandes Fatores

Após 50 anos de estudos científicos, a maioria dos psicólogos hoje em dia acredita que existem cinco atributos gerais, que ficam evidentes sempre que se analisa a personalidade humana. Esses cinco fatores — comumente conhecidos como “Big Five” (os “Cinco Grandes Fatores”) — podem descrever a personalidade de um indivíduo, cada um deles enfocando um aspecto específico e singular. Juntos, formam uma combinação de qualidades ou características que compõem o caráter ou personalidade particular de uma pessoa⁸. Os Cinco Grandes Fatores

podem ser representados pelo acrônimo OCEAN, em inglês (*Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism*):

A **abertura** abrange a curiosidade, a criatividade e a imaginação. Inclui características secundárias, como estética, sentimentos e ideias. As pessoas abertas gostam de experimentar restaurantes novos, adoram viajar e reconsideram seus valores regularmente. Por outro lado, as pessoas com um baixo grau de abertura costumam preferir o que já é conhecido, valorizam a rotina e são, normalmente, mais conservadoras.

A **conscienciosidade** [também denominada escrupulosidade — N. do T.] está centrada no controle de impulsos e na conformidade. Reflete-se na competência, autodisciplina e ordem. Um indivíduo com um alto grau de conscienciosidade é confiante, bem organizado e motivado. As pessoas com um baixo grau de conscienciosidade costumam ser tranquilas, despreocupadas quando as coisas não estão em ordem e menos focadas em objetivos.

A **extroversão** é caracterizada por uma interação dinâmica com o mundo externo. Os líderes do Exército classificados como introvertidos segundo o instrumento MBTI muitas vezes se surpreendem ao receberem uma pontuação entre média e elevada no modelo dos Cinco Grandes Fatores. Isso é compreensível, já que, no Exército, há muitos militares em função de liderança que preferem ficar quietos, mas que sabem assumir o controle e ser assertivos quando necessário.

A **amabilidade** reflete uma preocupação com a harmonia social. Inclui a confiança, o altruísmo e a compaixão. Os indivíduos com um elevado grau de amabilidade são menos propensos a revidar-se quando tratados injustamente e acreditam que as pessoas sejam boas, de modo geral. As pessoas com um baixo grau de amabilidade costumam ser mais antagônicas, cautelosas e cínicas.

O **neuroticismo** se refere à tolerância de um indivíduo ao estresse. Inclui a ansiedade, a inibição e a depressão. As pessoas com um elevado grau de neuroticismo ficam tensas sob pressão, desanimam-se facilmente e preocupam-se muito. As pessoas com um baixo grau de neuroticismo são calmas, esperançosas e menos propensas a agitar-se. Alguns psicólogos utilizam a expressão *estabilidade emocional* em vez de neuroticismo, para evitar confusão com o conceito de neurose de Sigmund Freud.

Além de proporcionar informações valiosas para o autoconhecimento, o modelo dos Cinco Grandes Fatores constitui um forte veículo para o desenvolvimento de líderes, com base em extensas pesquisas que analisam as consequências e implicações da personalidade. São enumeradas a seguir algumas das constatações reveladas na literatura sobre essa ferramenta:

- ◆ Os estudos que utilizaram amostragens do meio militar mostram que os líderes de sucesso costumam exibir um baixo grau de neuroticismo e altos graus de extroversão e conscienciosidade⁹.

- ◆ A abertura é um importante indicador da capacidade de pensamento estratégico em comandantes mais antigos¹⁰. Curiosamente, os alunos do U.S. Army War College tendem a obter uma pontuação mais baixa em abertura que a população norte-americana em geral; e os alunos selecionados para o comando de brigada obtêm uma pontuação ainda mais baixa que a média geral do U.S. Army War College¹¹.

- ◆ Um elevado grau de neuroticismo tende a neutralizar os efeitos positivos de todos os demais atributos sobre a resiliência psicológica¹².

- ◆ As pesquisas constataram que as pessoas com um elevado grau de extroversão costumam ser notadas e impor-se, aumentando a probabilidade de que despontem como líderes¹³.

- ◆ Segundo alguns estudos, as pessoas amáveis, quando colocadas em funções de liderança, são mais efetivas como líderes, possivelmente em virtude de sua ênfase em criar um ambiente justo¹⁴.

- ◆ As equipes sem integrantes que tenham um baixo grau de conscienciosidade relatam menos conflitos, melhor comunicação e maior compartilhamento da carga de trabalho. Uma equipe apoiará, ativamente, um integrante com um baixo grau de inteligência, mas tenderá a ignorar um que tenha um baixo grau de conscienciosidade¹⁵.

O Exército dos EUA e os Cinco Grandes Fatores

Apoiado por uma impressionante fundamentação de pesquisa, o modelo dos Cinco Grandes Fatores oferece, potencialmente, benefícios significativos para o desenvolvimento de líderes no Exército dos EUA. Para estabelecer uma linha-base

de autoconhecimento, avaliações dessa ferramenta poderiam ser integradas no currículo sobre liderança do Curso Avançado de Liderança, para graduados, ou do Curso Básico de Liderança para Oficiais. Considerando que até 50% da personalidade de uma pessoa pode ser de base hereditária e que é extremamente difícil mudá-la depois que se atinge a idade adulta, uma autoavaliação baseada no modelo dos Cinco Grandes Fatores enfatizaria a identificação dos aspectos da personalidade de um líder que ele deva realçar (ou superar) para se tornar mais efetivo no futuro¹⁶. O foco deve ser em ampliar o autoconhecimento, e não em tentar modificar a personalidade. Além disso, seria provavelmente prudente restringir o uso desse instrumento ao campo do autoconhecimento e excluí-lo de processos de triagem e seleção, já que é possível que alguém manipule a pontuação dos fatores com respostas falsas ao questionário.

Comparado ao MBTI, o modelo dos Cinco Grandes Fatores é uma abordagem relativamente simples e econômica para o autoconhecimento. Como o instrumento Myers-Briggs é um produto comercial, seu uso gera um custo tanto pelo próprio instrumento quanto pela sua aplicação por pessoas credenciadas pela empresa detentora dos direitos autorais. Por sua vez, os Cinco Grandes Fatores da personalidade podem ser mensurados de várias maneiras, incluindo versões *on-line* de domínio público (gratuitas) e anônimas. Existem diferentes versões, que variam de uma avaliação extremamente curta e não muito específica, de dez perguntas, a questionários mais detalhados, com cem ou mais itens. Muitas versões do modelo informam a pontuação média de outras populações amostradas, para auxiliar na interpretação dos resultados.

O MBTI contribuiu de maneira admirável para a introdução do autoconhecimento e da autorreflexão no Exército dos EUA. Contudo, chegou a hora de a Força ir além do MBTI e adotar uma abordagem com respeito ao autoconhecimento que tenha sido estabelecida cientificamente e que seja propícia ao desenvolvimento de líderes. O modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade atende a esse requisito. Cabe ao Exército, agora, tirar pleno proveito dessa poderosa ferramenta de desenvolvimento de líderes.

O Coronel Stephen Gerras, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor de Ciências Comportamentais do Departamento de Comando, Liderança e Gestão do U.S. Army War College. Em seus mais de 25 anos de carreira no Exército dos EUA, serviu como comandante de companhia de infantaria leve e de batalhão de transporte, como professor de Liderança na Academia Militar dos EUA (West Point) e como Chefe de Operações e Acordos para o Escritório de Cooperação em Defesa em Ancara, na Turquia. Concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado e doutorado em Psicologia Industrial e Organizacional pela Penn State University.

O Tenente-Coronel Leonard Wong, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor e pesquisador do Instituto de Estudos Estratégicos do U.S. Army War College, concentrando-se nas dimensões humana e organizacional da Forças Armadas. Lecionou Liderança na Academia Militar dos EUA e serviu como analista do Comandante do Exército dos EUA. É engenheiro profissional, tendo concluído o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado e o doutorado pela Texas Tech University.

Referências

1. "MBTI Basics," Myers & Briggs Foundation website, acesso em 23 dez. 2015, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
2. Daniel Druckman e Robert A. Bjork, eds., *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance* (Washington, DC: National Academy Press, 1991), p. 94.
3. *Ibid.*, p. 96.
4. Todd Essig, "The Mysterious Popularity of the Meaningless Myers-Briggs (MBTI)", *Forbes*, 29 August 2014, acesso em 29 jul. 2015, <http://www.forbes.com/sites/toddesig/2014/09/29/the-mysterious-popularity-of-the-meaningless-myers-briggs-mbti/>.
5. James Michael, "Using the Myers-Briggs Type Indicator as a Tool for Leadership Development? Apply with Caution", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (2003): p. 68–81.
6. Adrian Furnham, "We've Got Something for Everyone: The Barnum Effect", *Psychology Today* website, 21 November 2014, acesso em 23 dez. 2015, <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201411/weve-got-something-everyone-the-barnum-effect>.
7. Amaani Lyle, "Official Discusses Tools to Boost Professionalism", *DoD News*, 3 October 2014, acesso em 28 jul. 2015, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123339>.
8. Robert R. McCrae e Paul T. Costa Jr., *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, 2nd ed. (New York: The Guilford Press, 2003).
9. Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Remus Ilies e Megan W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): p. 773.
10. Lisa A. Dragoni et al., "Developing Executive Leaders: The Relative Contribution of Cognitive Ability, Personality, and the Accumulation of Work Experience in Predicting Strategic Thinking Competency", *Personnel Psychology* 64 (2001): p. 829–64.
11. Stephen J. Gerras e Leonard Wong, *Changing Minds in the Army: Why It Is So Difficult and What to Do About It* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2013), p. 9.
12. Grace Fayombo, "The Relationship between Personality Traits and Psychological Resilience among the Caribbean Adolescents", *International Journal of Psychological Studies* 2 (December 2010): p. 105–16.
13. Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, p. 773.
14. David Mayer, Lisa Nishii, Benjamin Schneider, and Harold Goldstein, "The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences", *Personnel Psychology* 60 (Winter 2007): p. 929–63.
15. Robert Hogan, *Personality and the Fate of Organizations* (New York: Psychology Press, 2007), p. 63.
16. *Ibid.*, p. 10.



(Subtenente A.J. Coyne, Relações Públicas da Guarda Nacional da Virgínia)

O *Sergeant Major* Dennis Green, praça mais antigo da Guarda Nacional do Estado da Virgínia, conversa com militares do 183º Regimento de Cavalaria durante uma visita ao Camp Pendleton, na Carolina do Norte, 13 Dez 13. Como os olhos e os ouvidos do Ajudante-Geral da Virgínia, Green visita cada uma das instalações e dos centros de prontidão da Guarda Nacional por todo o seu Estado para avaliar os seus níveis de prontidão.

A Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento Como Conseguir um Entendimento Comum?

Cel (Res) Jim Thomas, Exército dos EUA e
Ten Cel (Res) Ted Thomas, Exército dos EUA

Existe uma velha piada que descreve como um soldado do Exército, um fuzileiro naval, um marinheiro e um soldado da Força Aérea responderam diferentemente ao comando "fazer segurança ao prédio" (*secure the building*). O soldado do Exército se reuniu rapidamente o seu pelotão, colocou vigia e controlou todas as entradas e saídas. O fuzileiro naval mobilizou a sua força, esboçou o plano, engajou o prédio com fogos indiretos, assaltou em linha, esvaziou o prédio, salvou os sobreviventes e se preparou para repelir contra-ataques. O marinheiro adentrou vagarosamente; desconectou as cafeteiras; desligou as luzes, computadores e impressoras; trancou as portas; e saiu. O soldado da Força Aérea imediatamente entrou em contato com um corretor de bens imóveis e negociou um arrendamento de vários anos com a opção de comprar.

Uma confusão semelhante ocorre frequentemente ao conversar com colegas durante exercícios conjuntas e interações sobre como ajudar no desenvolvimento de líderes subalternos. Como líderes militares, ajudamos outros a desenvolver-se por vários meios, incluindo a oferta de conselhos, o fornecimento de apoio, a tolerância de erros e a criação de condições para progresso na carreira. Ao discutir sobre o desenvolvimento da liderança com nossas colegas nas organizações parceiras, frequentemente compartilhamos discernimentos e trocamos técnicas. É importante estabelecer um entendimento comum das palavras *tutoria*, *orientação* e *aconselhamento* para ajudar a definir o papel do líder.

A caixa de ferramentas para o desenvolvimento de outros contém três ferramentas principais: a tutoria, a orientação e o aconselhamento. Esses termos possuem significados diferentes entre as Forças Singulares e os órgãos governamentais, e, também, entre os líderes de uma única Força Singular. Acrescentadas a essa confusão, as diversas gerações de líderes do Exército frequentemente usam os termos de forma diferente. Exatamente o que significa *tutoria*, *orientação* e *aconselhamento*?

O significado dessas palavras tem evoluído na doutrina militar conforme cada Força Singular tenta defini-las. O Exército refletiu profundamente sobre o desenvolvimento da liderança e ajustou o seu emprego das palavras *tutoria*, *orientação* e *aconselhamento* na doutrina mais atualizada (a Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército*

[ADRP 6-22, *Army Leadership*])¹. Talvez, a maior diferença em como o Exército, as outras Forças Singulares e os órgãos governamentais enxerguem essas funções é refletida no conceito da tutoria [*mentoring*].

A Tutoria

Um dos desafios na discussão da tutoria é que pessoas geralmente empregam a palavra em formas que refletem os seus próprios ambientes. O Regulamento do Exército 600-100, *Liderança do Exército* (AR 600-100, *Army Leadership*), define a tutoria como a "relação voluntária de desenvolvimento que existe entre uma pessoa de mais experiência e uma pessoa de menos experiência que é caracterizada por mútua confiança e respeito"².

A ADRP 6-22 usa essa definição e expõe mais sobre a visão doutrinária das relações de tutoria. Um ponto-chave salientado na ADRP 6-22 é que "as relações da tutoria não são limitadas ao relacionamento entre subordinado e superior. Podem ocorrer entre colegas e frequentemente entre graduados superiores e oficiais subalternos"³. Essa distinção amplia a relação da tutoria para além da hierarquia militar. Além disso, se concentra no aspecto de um mentor como alguém com mais experiência que ajuda a desenvolver alguém de menos experiência, com base nas necessidades de desenvolvimento individual. Na opinião do Exército, um mentor é geralmente uma pessoa que se especializa no mesmo ramo profissional como a pessoa sendo guiada. Por exemplo, um graduado da Artilharia mais experiente pode servir como um mentor para um jovem tenente do mesmo ramo. Essa visão doutrinária muda a ênfase da ação de tutoria: de uma visão inclusiva de um líder que serve como o conselheiro sábio e confiável para todos os militares no comando, para a de uma pessoa que exerce a liderança como um conselheiro sábio e confiável para um determinado indivíduo.

Pela perspectiva do Exército, as interações entre o mentor e o mentoreado existem no nível pessoal. Um relacionamento informal reflete um compromisso pessoal dos dois lados para melhorar a pessoa sendo guiado. Essa mudança no construto doutrinário não revoga a responsabilidade dos líderes de desenvolverem os seus subordinados, mas em vez disso acrescenta a responsabilidade de que cada líder tem de dedicar tempo para ser um mentor para algumas pessoas. A abordagem doutrinária para a tutoria não ordena nem

designa deveres, tampouco estabelece um programa formal que exige que um mentor seja designado a cada oficial. Em vez disso, a abordagem reflete as preferências dos militares para relacionamentos voluntários, que geralmente se estendem fora da cadeia de comando, com pessoas experientes e confiáveis. A tutoria pode ser benéfica, tanto para o mentor quanto para o mentoreado, produzindo positivos resultados organizacionais e de desenvolvimento. A tutoria efetiva pode aumentar a retenção, o moral e a produtividade, além de aprimorar o desenvolvimento pessoal e profissional⁴. O estabelecimento de um relacionamento profissional informal estimulante com outro promove um ambiente de desenvolvimento de liderança dentro do Exército. Essas relações não apenas fortalecem os indivíduos envolvidos, mas também contribuem significativamente para a melhoria da profissão.

Os integrantes atuais dos postos subalternos das Forças Armadas trazem uma visão da vida muito diferente do que as gerações mais antigas. Os militares que estão entrando na Força atualmente advêm cada vez mais da "Geração do Milênio". Comparados com os líderes de meia carreira no Exército que advêm principalmente da "Geração X" e os líderes mais antigos que são os "baby boomers" [nascidos entre 1945 e 1964], os milênios tendem a confiar mais e são orientados para trabalhar em equipe. Eles "parecem ser receptivos aos conselhos, dispostos a trabalhar arduamente e extremamente focados nas suas realizações"⁵.

Com uma geração na Força que recebe com prazer os conselhos e é motivada a trabalhar arduamente para conseguir as metas, os líderes de meio carreira do Exército precisam abordar o desenvolvimento profissional de uma forma diferente do que experimentaram durante as suas carreiras. Os líderes superiores frequentemente oferecem assistência insuficiente em ajudar os seus subordinados a entender a tutoria, a orientação e o aconselhamento. Por exemplo, a *Estratégia de Desenvolvimento de Liderança do Exército*, de 2013, recomenda a designação de um mentor de três ou quatro estrelas para cada bolsista do U.S. Army War College⁶. Essa designação de mentores não está de acordo com a intenção doutrinária da tutoria como sendo um relacionamento voluntário. Outras autoridades superiores do Exército discursam sobre a tutoria como uma ação de comandante, não como um relacionamento voluntário de desenvolvimento pessoal. Essa confusão pode

atrapalhar autoridades superiores quando tentam ajudar os seus comandantes subordinados a entenderem a intenção cultivadora da tutoria.

O Lado Negro da Tutoria

Apesar de todas as vantagens da tutoria efetiva na transferência de conhecimento, no apoio de desenvolvimento e na melhoria de desempenho, um relacionamento desse tipo pode, às vezes, ter consequências indesejadas. Como uma vantagem, mentores podem servir como proponentes para aqueles que guiam. Um mentor, devido a mais experiência e uma rede de colegas mais ampla, frequentemente pode abrir janelas de oportunidade para o mentoreado. Uma palavra positiva a um oficial superior pode resultar em uma posição privilegiada que acentuaria a carreira do mentoreado. Contudo, tal tutoria dentro da cadeia de comando pode ter resultados prejudiciais para a organização. De fato, talvez seja melhor não desenvolver um relacionamento exclusivo e íntimo com aqueles diretamente sob a supervisão do mentor, desde que isso possa facilmente fomentar uma percepção de favoritismo ou compadrio entre aqueles no comando que não compartilham uma relação tão estreita com o superior.

Outro aspecto negativo resulta de um mentor que mina o mentoreado, provendo conselhos de carreira imprecisos ou irrelevantes. Consequências organizacionais negativas podem se desenvolver quando ocorre um conflito e um mentor formalmente designado se envolve em comportamento vingativo ou intimidante com o mentoreado. Talvez, a pior coisa que um mentor possa fazer é aproveitar o mentoreado para avançar seus próprios interesses pessoais.

Quem Faz a Tutoria?

Como acima mencionado, há uma confusão no Exército sobre o que exatamente é a tutoria. A confusão aumenta conforme vemos as outras Forças Singulares e como eles enxergam esses assuntos. Além disso, nossa progressiva interação envolvendo o desenvolvimento de liderança com outros órgãos governamentais traz grande probabilidade de muitos mal-entendidos.

Os órgãos governamentais já tentaram estabelecer algumas definições comuns. Por exemplo, o Gabinete de Recursos Humanos dos EUA (*Office of Personnel Management — OPM*) descreve a tutoria como um relacionamento formal ou informal entre uma pessoa



(Foto cortesia da Guarnição Havaiana do Exército dos EUA)

Um instrutor proporciona *feedback* e orientação, conforme faz tutoria com um estudante durante um exercício, em 2008, na Academia de Graduados em Schofield Barracks, no Havaí.

superior, geralmente fora da cadeia de supervisão, e um mentoreado⁷. A importância de ter mentores efetivos e capazes para a força de trabalho federal é evidente no Ato Federal de Flexibilidade no Local de Trabalho (*Federal Workplace Flexibility Act*), de 2004, que ordena que órgãos federais, em coordenação com o OPM, estabeleçam instrução para supervisores sobre a tutoria de funcionários⁸. Isso implica que a tutoria é uma função de líderes e gerentes, não necessariamente um relacionamento voluntário com subordinados.

Até entre as Forças Singulares, existem diferenças e justaposições do emprego do termo tutoria. Por exemplo, a política da Marinha vê a tutoria como formal ou informal, mas é mais efetiva quando conduzida como um relacionamento voluntário entre um subordinado e um supervisor experiente — não o supervisor do primeiro ou segundo nível⁹. Esse programa vincula funcionários com profissionais experientes para o desenvolvimento de carreira. Esses experientes aconselham sobre o crescimento pessoal e profissional dos funcionários por meio do conhecimento e discernimento que aprenderam ao longo dos anos. Na Marinha, o

mentoreado escolhe um mentor com base nas necessidades de desenvolvimento dele. Por outro lado, o mentor acompanha o desenvolvimento de carreira de uma outra pessoa, que é geralmente mais jovem. No entanto, em julho de 2013, o Comandante da Marinha dos EUA [*Chief of Naval Operations* — almirante mais antigo da Marinha dos EUA — N. do T.] promulgou instruções que a tutoria entre colegas era essencial para ajudar marinheiros a evitar a tomada de decisões destrutivas envolvendo o assédio e o abuso sexual e o suicídio. Ele reconheceu que "os colegas de navio têm a maior influência na tutoria da nossa próxima geração de líderes", assim mudando o significado e a intenção da tutoria¹⁰.

Desde 2006, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos EUA adotou uma abordagem mais formal e obrigatória, exigindo que todos os militares tenham de ser mentoreados pelo posto superior na cadeia de comando. O programa de tutoria do CFN designa o mentor como um modelo exemplar, professor, guia e orientador. Além disso, define a tutoria como a abrangência de todos os aspectos do desenvolvimento da vida de

um fuzileiro naval, não apenas o desempenho durante o serviço. A importância colocada no programa de tutoria é refletida na orientação do Comandante do CFN de que as habilidades e a efetividade de um líder como mentor devem ser consideradas na elaboração de avaliações de desempenho¹¹.

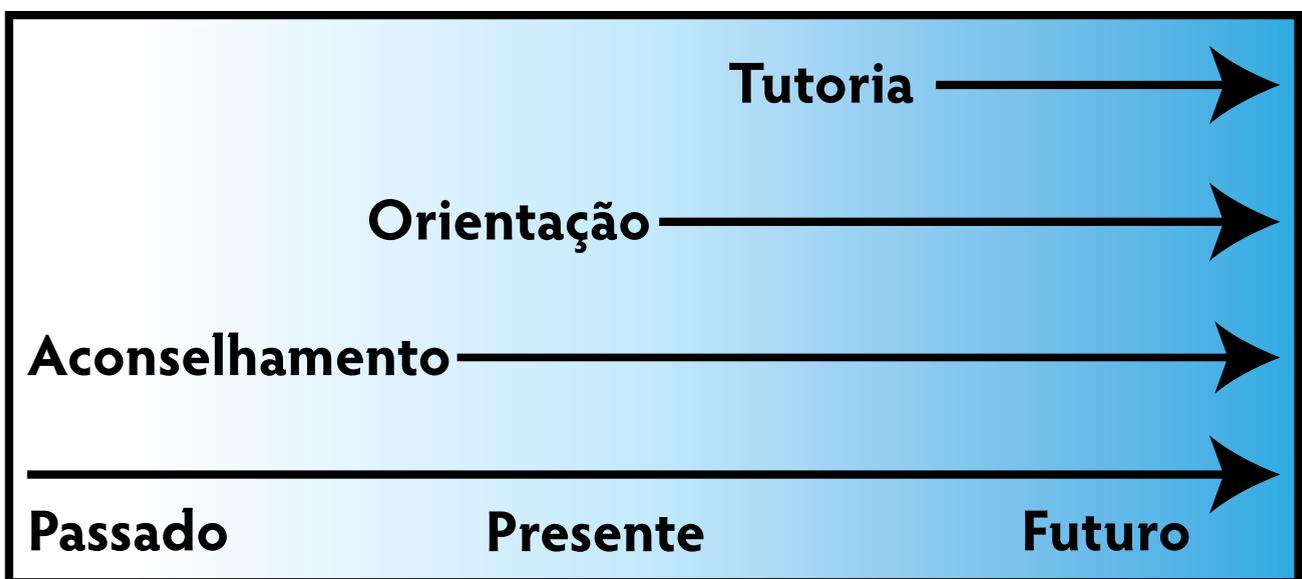
A Força Aérea dos EUA adotou uma abordagem semelhante ao Corpo de Fuzileiros Navais. O Manual de Campanha da Força Aérea 36-2643, *Programa de Tutoria da Força Aérea* (AFM 36-2643, *Air Force Mentoring Program*), define mentores "como conselheiros e guias que compartilham conhecimento, experiências e conselhos para ajudar os mentoreados a realizar as suas metas de carreira"¹². Esse manual indica que a chave para o processo de tutoria é o envolvimento direto de comandantes, diretores e supervisores no desenvolvimento de seu pessoal. O manual da Força Aérea declara que a tutoria promove um ambiente de inclusão.

Podemos ver desses excertos que o OPM, a Força Aérea e o Corpo de Fuzileiros Navais consideram a tutoria como uma função do supervisor direto. A Marinha está tentando chegar a um entendimento sobre se a tutoria deve estar entre um subordinado e um superior ou entre colegas. A designação do supervisor como o mentor de todos os subordinados se difere muito da doutrina de liderança do Exército na ADRP 6-22¹³, que descreve a tutoria voluntária como aquela que vai além da cadeia de comando. Assim, quando oficiais da Força Aérea, do Corpo de Fuzileiros Navais,

da Marinha e do Exército discutem as suas responsabilidades no desenvolvimento de liderança por meio de tutoria, empregarão a mesma palavra, mas pretendem ações diferentes. Mais importante, oficiais do Exército supervisionados ou que supervisionam integrantes de outra Força Singular precisarão claramente entender como isso afeta as expectativas que estabelecem para as responsabilidades de desenvolvimento da liderança. Essas percepções diferentes apresentam mais um desafio para a formação da equipe conjunta e interagências.

A Orientação

O emprego do termo tutoria na Força Aérea e no Corpo de Fuzileiros Navais talvez esteja mais alinhada com o uso da palavra orientação pelo Exército. A confusão entre tutoria e orientação frequentemente surge devido a justaposição percebida de funções. Florence Stone, um estudioso deste campo, observou que, "uma das funções do mentor é orientar o mentoreado. Contudo, enquanto que a tutoria emprega muitas das mesmas técnicas que a orientação utiliza, a tutoria envolve indo além do que é solicitado"¹⁴. O mentor, usando a definição do Exército, não necessariamente terá uma posição ótima para observar o desempenho diário do mentoreado e, assim, não terá como orientá-lo sobre o desempenho de suas tarefas. No entanto, o mentor deve ajudar o mentoreado a desenvolver um plano para crescimento profissional e pessoal e apoiar a implementação desse plano.



Atividades de Desenvolvimento ao Longo do Tempo



(Sgt Mark A. Moore II, Relações Públicas da 10ª Divisão de Montanha)

O Sgt Anthony Angelo escuta um soldado e fornece orientação e tutoria a dois outros militares da 10ª Divisão de Montanha no Forte Drum, Nova York, 29 Sep 14. Angelo recebeu o Prêmio Gen Bda Aubrey Newman devido ao seu demonstrado e destacado comprometimento com o desenvolvimento de militares. Na época da premiação, serviu como o praça mais antigo do esquadrão de cavalaria da 10ª Divisão de Montanha.

A doutrina do Exército na ADRP 6-22 descreve a orientação como "uma técnica de desenvolvimento" usada por peritos para melhorar "uma habilidade, tarefa ou comportamentos específicos"¹⁵. Pela perspectiva doutrinária do Exército, a orientação depende de ensinamento e de guiamento para revelar ou aprimorar a capacidade existente. Esse manual continua, listando vários passos no processo de orientação: esclarecer as metas, clarificar a autoconsciência, revelar potencial, eliminar obstáculos de desenvolvimento, desenvolver planos de ação e de compromisso e acompanhar o progresso. Na consideração do Exército, o orientador ajuda a identificar metas de curto e longo prazo e discute os pontos fortes e fracos de atingir esses objetivos. Mais uma vez, a tutoria dos subordinados pode envolver todos ou apenas alguns desses passos. A diferença é que a tutoria concentra no que ocorre fora da cadeia de comando. O mentor provavelmente não supervisionaria as habilidades ou tarefas específicas de um trabalho, mas deve considerar o desenvolvimento de longo prazo do mentoreado por meio de ajuda com autoconsciência, revelação de potencial, desenvolvimento de planos de ação e

acompanhamento. Um método de acompanhar é para o mentor prover *feedback* ao mentoreado sobre o progresso para atingir as suas metas. Mais uma vez, vemos o que pode ser uma justaposição nas ações entre funções de desenvolvimento.

○ Aconselhamento

A ADRP 6-22 declara que "o aconselhamento é central para o desenvolvimento de líderes. ... O aconselhamento é o processo usado por líderes para guiar subordinados para melhorar o seu desempenho e desenvolver o seu potencial"¹⁶. Segundo a doutrina do Exército, líderes devem esperar que subordinados sejam participantes ativos e busquem *feedback* construtivo. É evidente nessa parte da doutrina do Exército que o aconselhamento é um relacionamento entre superior e subordinado focado no desempenho e no potencial como parte de um programa abrangente para desenvolver subordinados. A doutrina incentiva o emprego de formatos padrão para organizar uma sessão de aconselhamento.

Na Publicação de Técnicas do Exército 6-22.1, *O Processo de Aconselhamento* (ATP 6-22.1, *The*



(Sgt Mark Burrell, Relações Públicas da Divisão Multinacional Bagdá)

O Subtenente Steven Payton conversa com o Cb Kyle Morris, depois do último foi apresentado com um certificado de mérito por seu trabalho em ajudar na construção da infraestrutura no Posto Conjunto de Segurança, Zafaraniyah, Iraque, 27 Mar 09. Payton é o conselheiro dos praças de um batalhão da 82ª Divisão Aeroterrestre. Morris é um militar designado ao 46º Batalhão de Engenheiros.

Counseling Process), três tipos de aconselhamento são delineados: desempenho, evento e crescimento profissional¹⁷. As categorias não são exclusivas, sendo que uma sessão de aconselhamento pode incluir todos os três tipos. No entanto, o foco de cada categoria é diferente. O aconselhamento de eventos se concentra em ajudar o subordinado com uma situação ou evento específico e pode ser associado mais com a orientação. Por outro lado, o aconselhamento de desempenho, que se concentra em analisar o desempenho de serviço do subordinado durante um período específico, pode ser oriunda tanto da orientação, quanto da tutoria. Acrescentando à confusão, o aconselhamento de crescimento profissional é um aspecto de tutoria, mas pode ser uma parte de orientação, dependendo se o foco é nos objetivos pessoais ou organizacionais. Contudo, no Exército, supervisores têm a responsabilidade de conduzir o aconselhamento de crescimento profissional dos seus subordinados. Há tanta justaposição e confusão entre os três termos que se precisa considerar a perspectiva mais abrangente do intento por trás de cada conceito.

Várias Perspectivas

Pela grande perspectiva, a ADRP 6-22 nos informa que a tutoria é uma ferramenta para o desenvolvimento de perícia profissional, maturidade, habilidades conceituais e capacidades de formação de equipes. Emprega conselhos e *feedback* vinculados à experiência real do mentor. A orientação se concentra em ajudar alguém com um conjunto de tarefas ou com qualidades gerais. O aconselhamento é conduzido rotineiramente para melhorar desempenho e identificar capacidade.

Ao usar a doutrina do Exército como uma lente, podemos examinar a relação entre essas três atividades de desenvolvimento por meio do seu relacionamento ao longo do tempo. O aconselhamento analisa o passado e como se melhorar para o futuro; a orientação examina o presente e como se melhorar para um estado futuro e é mais concentrada nas habilidades; e a tutoria analisa o futuro e a capacidade [do mentoreado].

Outra forma de enxergar esses termos é considerar quem é o participante ativo. O aconselhamento é conduzido principalmente por supervisores com os seus subordinados. Pense em avaliadores e avaliadores superiores que

aconselham alguém sobre o desempenho e a capacidade, como parte do seu processo de avaliação. A orientação pode ser desempenhada por um superior, mas com mais frequência é feita por um perito técnico, colega ou instrutor. A tutoria é provavelmente mais ideal para alguém de bastante experiência, fora da cadeia de comando.

Contudo, outra maneira de ver é da interação de desenvolvimento. O aconselhamento concentra no desempenho demonstrado no trabalho, a orientação foca no desempenho de tarefas ou habilidades específicas e a tutoria enfoca mais no desenvolvimento das capacidades e competências necessárias para posições futuras. Existe uma justaposição nas funções associadas com cada termo, mas cada um deles tem o seu lugar no desenvolvimento de liderança.

O mentor é frequentemente usado no sentido do verbo *mentorear* — dar bons conselhos e recomendações como alguém confiável. Na ADRP 6-22, o Exército esclarece o significado de mentor, alinhando-o com a forma substantiva de *mentor* — um conselheiro ou instrutor confiável e sábio¹⁸. Com essa ênfase no significado, líderes não devem e não podem ser mentores para todos os seus subordinados. Essa responsabilidade exige bastante tempo e é importante demais para um líder tentar realizar, já que esse relacionamento estende-se para além do papel de supervisor imediato e para fora da cadeia de comando. Se for levado ao extremo, quanto mais pessoas o líder supervisiona, maior a possibilidade de que o número de mentoreados chegue até as centenas ou mesmo milhares ao longo do tempo. Por outro lado, líderes exercem um papel de orientação com todos os seus subordinados, bem como a responsabilidade de aconselhá-los sobre o seu desempenho e

crescimento profissional. Por meio de seus papéis como orientadores e conselheiros, líderes interagem com subordinados e proveem a eles uma maior oportunidade de identificar um mentor potencial, um que possa durar pelo resto da carreira e, possivelmente, além disso.

Conclusão

Ao empregar as palavras tutoria, orientação e aconselhamento, é importante conhecer o público e o contexto em que as palavras são empregadas. Esses termos têm significados diferentes para cada Força Singular, outros órgãos federais, líderes empresariais e também acadêmicos e, talvez, até sejam uma fonte de confusão entre autoridades do Exército.

A tutoria, a orientação e o aconselhamento estão no cerne do desenvolvimento de liderança e são instrumentos-chave para a melhoria das organizações. Pessoas diferentes podem abordar essas funções de formas diversas, mas os resultados desejados não são tão divergentes. Uma das tarefas principais dos líderes é desenvolver subordinados, devendo aplicar o seu conhecimento e sua experiência para tal — tanto dentro, quanto fora da sua cadeia de comando, da forma que for necessário. Os líderes efetivos são comprometidos com o desenvolvimento da liderança como uma parte essencial para melhorar as suas organizações. Nosso desafio é entender nossos vários papéis no desenvolvimento de líderes e sermos capazes de explicá-los àqueles com quem trabalhamos, para quem trabalhamos e que trabalham para nós, para que os conceitos de tutoria, orientação e aconselhamento tornem-se mais do que apenas palavras.

Agora, como é que eu "faço a segurança daquele prédio"?? ■

O Cel Jim Thomas, Exército dos EUA, Reserva Remunerada, é Vice-Diretor do Departamento de Comando e Liderança, no Command and General Staff College, no Fort Leavenworth, Kansas, onde também ensina um curso sobre a Liderança Estratégica. É mestrado pela University of Kansas e, atualmente, está cursando o doutorado em Psicologia Industrial/Organizacional. Seu último posto no serviço ativo foi o de Administrador de Estudos Acadêmicos na U.S. Army War College, Carlisle Barracks, na Pensilvânia.

O Ten Cel Ted Thomas, PhD, Exército dos EUA, Reserva Remunerada, o escritor principal deste artigo, é diretor do Departamento de Comando e Liderança no Command and General Staff College no Fort Leavenworth, Kansas. É mestre em Engenharia Civil pela University of Illinois e doutorado em Administração de Engenharia pela Missouri University of Science and Technology. Seu último posto no serviço ativo foi o de Comandante do 554º Batalhão de Engenheiros.

Referências

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 7-10.
2. Army Regulation 600-100, *Army Leadership*, (Washington, DC: U.S. GPO, 2007).
3. ADRP 6-22, p. 7-11.
4. Lisa Kahle-Piasecki, "Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success," *Journal of Applied Business and Economics* 12(1)(2011): p. 46-56.
5. Leonard Wong, *Stifling Innovation: Developing Tomorrow's Leaders Today*, (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2002), p. 5, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/pub279.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
6. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013* (Washington, DC: Department of the Army, 2013) p. 8, <http://usa-cac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
7. U.S. Office of Personnel Management, *Best Practices: Mentoring* (Washington, DC: U.S. Office of Personnel Management, 2008), p. 2, <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
8. 108th Congress, Public Law 108-411, Federal Workforce Flexibility Act of 2004, 30 October 2004, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-108publ411/pdf/PLAW-108publ411.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
9. Department of the Navy, *Mentoring Program Handbook*, 2005, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/mentoring_hand.pdf, acesso em 24 fev. 2015.
10. Department of the Navy, NAVADMIN 13183, 252316Z JUL 13, *Coalition of Sailors Against Destructive Decisions Peer Mentoring Program Update*, <http://www.public.navy.mil/bupers-npc/reference/messages/Documents/NAVADMINS/NAV2013/NAV13183.txt>, acesso em 24 fev. 2015.
11. Headquarters United States Marine Corps, Marine Corps Order MCO1500.58, 13 Feb 06, *Marine Corps Mentoring Program (MCMP)*, <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCO%201500.58.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
12. Air Force Manual 36-2643, *Air Force Mentoring Program*, 1 May 2013, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afman36-2643/afman36-2643.pdf, acesso em 24 fev. 2015.
13. ADRP 6-22, p. 7-11.
14. Florence M. Stone, *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance* (New York: American Management Association, 1999), p. 160-1.
15. ADRP 6-22, p. 7-11.
16. ADRP 6-22, p. 7-10.
17. Army Techniques Publication 6-22.1, *The Counseling Process* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2014).
18. Dictionary online, s.v. "mentor," <http://dictionary.reference.com/browse/mentor?s=t>, acesso em 8 mai. 2015



Fonte: Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro.

Operações de Paz da ONU: respeito aos Direitos Humanos.

Guerras Assimétricas e Humanitarismo

Maj Bruno Barbosa Fett de Magalhães

Barbara Tuchman, em seu livro “A Distant Mirror” (1991), analisa as guerras do século XIV na Europa e descreve os métodos correntes empregados pelos adversários, entre os quais a tortura e o assassinato.

Seis séculos depois do relatado por Tuchman, e após várias mutações do fenômeno da guerra, países ocidentais e seus adversários envolvidos hoje em conflitos assimétricos na África, Oriente Médio e no Sul da Ásia, voltam a empregar aqueles antigos métodos, que foram proscritos pelas leis humanitárias internacionais desde

o início do século passado, sendo este o tema explorado neste trabalho.

Por que isso acontece? A justificativa para essa escolha pode ser encontrada na natureza dos atuais conflitos, e nos fatores que tornam tais métodos atraentes para os contendores, ainda que arcaicos e ilegais. A discussão sobre as razões de cada um faz parte do escopo deste artigo, embora, adiante-se, não sejam inteiramente defensáveis.

Acredita-se que um esforço deva ser feito no sentido de fortalecer a observância da atual legislação

humanitária internacional, o que implica em admitir tais métodos somente em situações muito excepcionais, evitando que pela prática recorrente venham a se transformar em regras não escritas que estimulem o retorno à barbárie exumada por Tuchman.

As Mutações Da Guerra

As Guerras dos Príncipes. Em seu artigo publicado na *Military Review*, Lind afirma que, se tivesse de estabelecer um paralelo em termos de métodos de ação, as guerras assimétricas atuais assemelhar-se-iam às guerras relatadas pela historiadora Barbara Tuchman, em seu livro “A Distant Mirror”, editado em 1978. No livro, a Sra. Tuchman aborda as guerras europeias do século XIV, entre Inglaterra e França, envolvendo disputas territoriais por razões sucessórias entre os soberanos dos dois países.¹

De acordo com espírito da época, a violência era habitual. Na Grã-Bretanha, o assassinato era a principal causa de morte e quase sempre o criminoso obtinha a proteção do clero através de suborno ou de relações promíscuas. Em todos os lugares, a tortura era autorizada pela Igreja e pela Justiça Civil para extrair confissões, e envolvia práticas como amputação de membros e outras atrocidades. Esse exemplo era estendido para os conflitos armados em geral, dos quais as populações civis eram as maiores vítimas.²

Tomando o século XIV como partida – o século terível, como diz Tuchman –, é oportuno analisar brevemente as principais mutações da guerra até as formas atuais de conflitos assimétricos, sob o prisma da intensidade da violência empregada e seus resultados.

Transpondo a análise para o século XVIII, a situação muda, segundo o relato de Bouthoul e Carrère abaixo transcrito, caracterizando um período atípico em termos de nível de violência empregado:

Nas guerras dos príncipes do século XVIII, onde perigos e violência eram limitados, existia um código de combate regulando, como na partida de xadrez, o “jogo da guerra”. Era admitido por todos, mesmo pelos mais bravos e mais arraigados a (sic) sua honra, que uma praça forte ou uma unidade do exército, chegados a um nítido grau de inferioridade ou esgotamento e sem esperança de socorro do seu exército, podia se render com a honrarias de guerra; e que um exército derrotado não era massacrado, que os prisioneiros podiam ser retidos ou libertados sob palavra ou trocados, que

os príncipes vencidos eram respeitados e considerados como “irmãos” ou “primos” pelos príncipes vencedores; que os generais derrotados eram simplesmente sujeitos a zombarias; que a guerra se limitava aos homens de uniforme e que nem franco-atiradores nem civis poderiam ser engajados nela.³

Por óbvio, como admitem os autores citados, este código costumeiro, mais do que escrito, reduzia grandemente a violência da guerra.⁴

As guerras da revolução e do Império Napoleônico. O ano de 1776 marca a independência dos Estados Unidos da América. Pela primeira vez um povo colonial rebelou-se contra o seu soberano e proclamou a sua emancipação. Este evento marca o início da queda das monarquias no mundo ocidental e influencia as guerras de independência em todo o mundo, notadamente na América Latina no século XIX e na Ásia e na África já no século XX.

Em 1789 foi a vez dos franceses rebelarem-se contra o monarca, proclamando a república e desencadeando as Guerras da Revolução contra as monarquias europeias, que se sentiram ameaçadas. Posteriormente, Napoleão, autoproclamado imperador, dá curso às Guerras do Império com o propósito de estabelecer uma nova ordem europeia à sua feição.

Desde então, o povo de cidadãos tornou-se o povo em armas, do “levée en masse”. Em lugar dos recursos limitados dos príncipes, todos os recursos humanos e econômicos da nação ficaram disponíveis para o esforço de guerra.

Com o povo como novo protagonista, mudam as características da guerra. Saem de cena “as guerras racionais dos príncipes, de riscos limitados e de intensidades calculadas, e entram as guerras dos povos, irracionais, totais e de intensidades desmedidas”, como já antevia Clausewitz.⁵

A I Guerra Mundial. A I GM teve início em junho de 1914, com o assassinato do herdeiro do império austro-húngaro em Sarajevo, na Sérvia. Após os movimentos iniciais, já em fins de 1914 a frente ocidental se estabilizou e começa então a guerra de trincheiras, com tentativas infrutíferas de rompimento das linhas inimigas de parte a parte, e que se estende até o final do conflito.

Prevaleceu nessa guerra a doutrina desenvolvida pelo Exército francês, pela qual a solução seria buscada através do emprego intensivo do fogo concentrado,

especialmente o fogo de artilharia indireto, seguido pelo avanço da infantaria. Segundo Lind, a doutrina foi resumida pelos franceses como sendo “a artilharia conquista, a infantaria ocupa”.⁶

A II Guerra Mundial. A II GM começa com a invasão alemã da Polônia, em setembro de 1939. Na conflagração, prevaleceu a doutrina alemã da “blitzkrieg”, ou guerra de movimento. A guerra é baseada não mais no poder de fogo e no atrito, mas na velocidade e na surpresa para alcançar objetivos na retaguarda inimiga, e com isso provocar a desorientação e colapso do adversário. Os avanços tecnológicos transformam o ambiente da guerra com resultados muito mais mortíferos.

Atrocidades foram cometidas de ambos os lados. Pelos nazistas, incluem o genocídio de 6 milhões de judeus, 150 mil portadores de doenças mentais, extermínio de minorias e experimentos genéticos, sem contar os sistemáticos massacres de prisioneiros nas zonas ocupadas. O Japão produziu resultados semelhantes nas suas áreas de atuação, em especial, na Mandchúria.

Da parte dos aliados - baseados na doutrina Douhet -, os bombardeios aéreos mataram 200 mil civis alemães e destruíram metade das habitações em 158 cidades do país. Por seu turno, Stalin promoveu massacres, deportação de prisioneiros para a Sibéria e limpeza étnica em territórios ocupados. No avanço para a Alemanha, e à semelhança da “práxis” do século XV, decretou que a pilhagem e o estupro eram as recompensas legítimas pelos sacrifícios de seus soldados.⁷

A Segunda Guerra Mundial foi o mais cruento capítulo da história humana e teve repercussões imediatas na consciência dos povos, logo após o conflito. Na conclusão de Hastings, praticamente todos aqueles que participaram, países ou indivíduos, fizeram concessões morais na guerra.⁸

○ Humanitarismo Pós – II Guerra Mundial

O sentido da palavra humanitarismo está muito ligado ao Direito Internacional dos Conflitos armados - DICA, que normatiza o tratamento dispensado às vítimas da guerra. No entanto, em um sentido amplo, aplica-se perfeitamente ao sentimento que tomou conta da humanidade ao conhecer os horrores cometidos na Segunda Guerra Mundial. Essa consciência determinou a tomada de posições importantes no imediato pós-guerra, materializadas nos documentos comentados a seguir.

Primeiramente, a criação da Organização das Nações Unidas, em substituição à Liga das Nações, foi a mais importante medida adotada no imediato pós-guerra, expressando a vontade da comunidade internacional de evitar traumas semelhantes.

Coerente com esse raciocínio, a Carta das Nações Unidas, assinada em 26 de junho de 1945, traz no seu preâmbulo a seguinte referência ao que representaram as duas grandes guerras do século passado:

“Nós, os povos das Nações Unidas, resolvidos a preservar as gerações futuras do flagelo da guerra que por duas vezes, no espaço da nossa vida, trouxe sofrimentos indizíveis à humanidade, e a reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano...”⁹

A Carta prevê a criação da Corte Internacional de Justiça com sede em Haia, como principal órgão judiciário das NU, com o propósito de dirimir, à luz do direito internacional, as controvérsias entre os Estados.

Outro importante documento originário do sentimento humanitário do pós-guerra é a Declaração Universal dos Direitos do Homem, aprovada em 10 de dezembro de 1948 pela Assembleia Geral das Nações Unidas¹⁰. Importa destacar que esta Declaração é o instrumento base do Direito Internacional dos Direitos Humanos - DIDH, que tomou grande impulso com a sua aprovação.

Na sequência, surgem as quatro Convenções de Genebra de 1949, que constituem o coração do Direito Internacional Humanitário – ou Direito dos Conflitos Armados - DICA, e que tem por objetivo proteger o ser humano em situações de anormalidade, ou seja, nas guerras.

Destaca-se, nas Convenções, o Art. 3 que é comum a todas elas, e que é definido como uma pequena Convenção dentro de outras maiores. Ele define em que consiste um mínimo tratamento humano aplicável às pessoas que não tomem parte ativa nas hostilidades, inclusive membros das forças armadas que tenham deposto suas armas ou aqueles que estejam fora de combate por qualquer razão. Contra essas pessoas ficam proibidos atos de atentados à vida e à integridade corporal, especialmente o homicídio em todas as suas formas, as mutilações, o tratamento cruel e a tortura, bem como os atentados à dignidade pessoal, especialmente os tratamentos cruéis e degradantes.¹¹

Os dois Protocolos Adicionais de 8 de junho de 1977 complementam o conjunto de disposições do DICA, contemplando a proteção das vítimas de conflitos internacionais e não internacionais, respectivamente.¹²

Em resumo, o humanitarismo do DICA proíbe a tortura, a execução sumária e o uso de armas que causem sofrimento desnecessário aos combatentes. Ao mesmo tempo, protege a populações civis de ataques diretos, saques, represálias e destruição de bens patrimoniais.

Mesmo assim, a utilização de novas técnicas de interrogatório, o assassinato como recurso sistemático e os ataques a civis, voltaram a ser empregados nas guerras assimétricas atuais, mesmo proibidos pelos acordos internacionais.¹³

A Era Dos Conflitos Assimétricos

Os conflitos assimétricos pós – II GM. Mal superados os traumas da Segunda Guerra, o mundo ingressou em uma nova fase, a dos conflitos assimétricos, com o início da Guerra Fria.

A Guerra Fria foi caracterizada como um período de confrontação permanente entre os blocos liderados pelas duas potências de então, os EUA e a antiga União Soviética. Ambos conscientes de que teriam de evitar o risco de um novo conflito convencional, com resultado imprevisível em face da capacidade de destruição

mútua alcançada com os respectivos arsenais nucleares.

O período foi marcado pela busca da expansão das suas respectivas áreas de influência através de ações indiretas caracterizadas, por um lado pelo apoio a regimes aliados, e por outro pelo apoio a guerrilheiros nas guerras de libertação nacional, notadamente na África e América Latina.

Com a queda da União Soviética em 1989 e o fim da Guerra Fria, o prenúncio de um ciclo virtuoso de paz e segurança internacionais não se confirmou. Contrariamente ao otimismo das previsões do Ocidente, conflitos armados de origem étnica, religiosa e cultural começaram a eclodir na Europa (ex-Iugoslávia), África (Ruanda, Congo e Sudão), Oriente Médio (Iraque) e na Ásia, ao mesmo tempo em que surgia a ameaça do terrorismo internacional, patrocinado pelo fundamentalismo religioso.

Em todos eles verificam-se assimetrias entre os beligerantes. A Guerra do Golfo, do princípio dos anos 90 do século passado e posteriormente a Guerra do Iraque, promovidas pelos EUA e seus aliados, e ainda a guerra do Afeganistão, são típicos conflitos assimétricos onde exércitos modernos combatem exércitos mais fracos e grupos guerrilheiros.

Tortura e assassinato – Métodos primitivos nas guerras assimétricas. Nas guerras assimétricas atuais, os contendores vêm recorrendo com frequência a



Fonte: Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro.

Guerras Assimétricas: um desafio permanente ao Direito Internacional dos Conflitos Armados.



Photo by KAZ Vorpal. No changes made to photo. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/legalcode>

Targeted Killing: exceção ou regra?

métodos primitivos e contrários às leis humanitárias internacionais em vigor, o que significa um retorno a um modo de fazer a guerra que parecia superado pela consciência humanística dos povos em geral, especialmente no mundo ocidental.

Gross observa que o lado mais forte - representado pelo ator estatal, ou coalizão de atores estatais -, tem utilizado a tortura e o assassinato, enquanto o lado mais fraco, o ator não estatal, emprega também o terrorismo, sem abdicar dos anteriores.¹⁴

Ao tentar explicar esse retrocesso, Gross propõe que nos conflitos assimétricos a necessidade militar pode exigir do lado mais forte a adoção de métodos de exceção que normalmente não seriam adotados em um conflito convencional. O mesmo argumento é apresentado para justificar o terrorismo pelo lado mais fraco.¹⁵

Portanto, com base no princípio da necessidade militar, a tortura ressurgiu como método defensável em um ambiente em que não é possível distinguir guerrilheiros do restante da população civil. Seu objetivo seria extrair informações sobre instalações de interesse militar, sobre líderes, e planos de ação que permitam abortar operações e atentados terroristas. Em face dos benefícios que teoricamente seriam obtidos, em termos de vidas humanas poupadas, a tortura a um ou mais indivíduos tende a ser considerada pelos seus defensores como um episódio marginal no contexto da guerra.

Quanto ao assassinato¹⁶, é consuetudinário nos conflitos convencionais que soldados e civis inimigos não devem ser assassinados nem tampouco virem a constituir alvos seletivos. Nos conflitos assimétricos isso não

ocorre, e o que se observa é a tendência do lado mais forte de aperfeiçoar seus meios de inteligência para a identificação de alvos do seu interesse e de tecnologias para abatê-los.

Para o lado mais forte, o assassinato seletivo (*targeted killing*) elimina a ameaça sem provocar danos colaterais significativos, uma vez que as armas utilizadas são de grande precisão¹⁷. Desse modo, os países defensores do *targeted killing* alegam perfeita concordância sobre a primazia dos direitos humanos e argumentam que esses têm sido respeitados mesmo em meio a um conflito. Segundo eles, o comprometimento com esse princípio fica evidente na premissa de que, a menos que seja absolutamente necessário e legal, mortes serão evitadas e a proteção de civis será considerada mais importante que a derrota do adversário. Essa consideração esteve presente no relatório divulgado em agosto de 2009 pelo General Stanley McChrystal, comandante das tropas norte-americanas no Afeganistão.

Para o lado mais fraco, tanto a tortura como o assassinato são métodos empregados para ferir o moral do adversário e punir simpatizantes da sua causa. É também a forma de manter, pelo medo, o controle da população civil no seio da qual obtém abrigo, a despeito de terem ou não afinidade ideológica.

Da parte dos estados e organizações internacionais que se opõem a tais práticas, a tortura é indefensável, por contrariar as Convenções de Genebra e o Tratado proibitivo específico. Além disso, fere a Declaração dos Direitos do Homem. Quanto aos assassinatos seletivos, segundo eles não dão ao

adversário qualquer chance de defesa, e ainda produzem danos colaterais entre civis. Além do mais, tornaram-se corriqueiros, o que significa indiscriminados, embora de efeitos limitados.

Combatentes e não combatentes segundo as leis humanitárias. Como já foi lembrado anteriormente, as quatro Convenções de Genebra e seus Protocolos adicionais - que compõem o “*core*” do Direito Internacional Humanitário -, têm como foco principal conciliar o princípio da necessidade militar (de como alcançar os objetivos da guerra) com as exigências de humanidade em relação aos soldados postos fora de combate e, principalmente, às populações civis envolvidas à revelia nos conflitos armados.¹⁸

Entretanto, nas guerras assimétricas, o problema está na impossibilidade de distinguir combatentes e não combatentes, já que o lado mais fraco não usa uniformes ou qualquer tipo de distintivo, embora isso seja previsto naqueles dispositivos. Dessa forma, torna-se difícil identificar quem é combatente e legalmente vulnerável a danos letais, e quem é civil e, portanto, não vulnerável.

Amparados nesse caráter dúbio, muitas organizações de Direitos Humanos defendem a ideia de que os combatentes não uniformizados são civis, e como tal gozam do direito ao devido processo legal quando acusados de crimes contra as forças legais. Assim sendo, não podem ser alvo de forças militares ou policiais, o que caracterizaria execução extrajudicial.

Gross rebate essa ideia dizendo que militantes, guerrilheiros e terroristas são combatentes regulares, usando ou não uniformes. E ainda, que as leis da guerra aceitam que guerrilheiros não usem uniformes somente para dar-lhes uma chance de combater frente a um adversário mais forte, o que não significa mudar o seu status de combatente ou ocultar a sua identidade para sempre.¹⁹

Sobre essa questão, o artigo 4. da Terceira Convenção de Genebra, que trata de prisioneiros de guerra, define o combatente como aquele que usa distintivo, pertence a uma organização militar e aceita e pratica as leis da guerra (DICA).²⁰

No entanto, o Protocolo Adicional I de 1977, abre uma exceção para guerrilheiros que combatam o colonialismo, forças de ocupação ou regimes racistas, aceitando que eles o façam sem distintivos, embora portando claramente o armamento.²¹

Esta exceção foi motivo de discordância durante as discussões para a aprovação do Protocolo, e um dos principais motivos para a sua não ratificação por alguns países ocidentais. A justificativa apresentada é a de que, uma vez aceita essa exceção, estaria sendo aberto um precedente para estender a terroristas o reconhecimento do “status” de combatente previsto na lei internacional, o que seria inaceitável.

Considerações Finais

Ao longo dos últimos seis séculos a guerra passou por várias mutações, conservando o seu caráter trágico. Com o avanço tecnológico, a violência aumentou gradativamente com os novos meios postos à disposição dos adversários. Como consequência, o número de vítimas cresceu em uma enorme progressão até o século XX, especialmente entre a população civil.

No texto deste artigo, deu-se destaque à reação da humanidade frente ao que ocorreu nas duas guerras mundiais, e a disposição de não permitir que tais crimes voltassem a ser praticados. Esta intenção está perfeitamente caracterizada nos textos da Carta das Nações Unidas e na Declaração dos Direitos do Homem.

Mais realista, e reconhecendo a inevitabilidade da guerra, o foco das Convenções de Genebra é fazer com que a conquista dos objetivos militares (princípio da necessidade militar) se faça com um mínimo de sofrimento e baixas possíveis, especialmente entre a população civil e combatentes postos à margem do conflito (humanitarismo).

Mas os novos/antigos métodos usados hoje nas guerras assimétricas desconsideram esses pressupostos e desafiam os especialistas no DICA e a comunidade internacional em geral, no sentido de coibi-los e preservar as conquistas do direito internacional.

Neste processo, a responsabilidade maior recai sobre os estados, uma vez que são eles os principais formuladores das normas do direito internacional e maiores interessados na sua preservação e aperfeiçoamento.

Obviamente, cabe também às instituições internacionais como a ONU e o Comitê Internacional da Cruz Vermelha – CICV, guardião do DICA, promover a discussão sobre eventuais ajustes das normas para torná-las ainda mais adequadas à realidade da guerra assimétrica.

Contudo, não será fácil chegar a um consenso entre os defensores da necessidade militar e os

humanitaristas sobre a validade do uso de tais métodos nos conflitos assimétricos. Ambos têm fortes argumentos a serem considerados.

Entretanto, duas premissas deveriam ser admitidas na busca de qualquer entendimento:

A primeira delas é a de que o que está ocorrendo nos conflitos assimétricos não é simplesmente a adoção de novos métodos, e sim um confronto direto a proibições internacionais em vigor, que precisam ser resguardadas.

A segunda é que tais métodos, pelo seu emprego sistemático, não podem ser considerados como meras exceções às convenções internacionais em vigor. Não há justificativas substanciais para qualificá-las como tal.

Gross oferece à discussão dois parâmetros para que uma prática proibida possa ser considerada uma exceção: proporcionar uma vantagem esmagadora aos olhos de qualquer observador e serem limitadas a casos de emergência nacional. Tornar tais parâmetros mensuráveis seria um caminho para evitar o enfraquecimento

das proibições internacionais que representaram uma grande conquista para a humanidade no pós- II Guerra Mundial.

Na metáfora de Barbara Tuchman, o século XX é reconhecível no espelho distante do “terrível” século XIV, com a volta de velhos métodos de fazer a guerra como a tortura e o assassinato. A propósito e em tom pessimista a autora cita as palavras de Voltaire “A história nunca se repete. O homem, sempre (se repete)” – como se nada pudesse ser mudado.

Apesar de tudo, os estados foram capazes de aprovar importantes mudanças após a II Guerra Mundial. Por isso, espera-se que possam retificar essa sinistra profecia e reafirmar o seu compromisso com as normas do Direito Internacional dos Conflitos Armados, no sentido de tornar mais humanas as condições em que as guerras assimétricas vêm sendo travadas, em benefício de uma paz livre de ressentimentos e por isso mais duradoura no futuro. ■

O autor do presente trabalho é Major do Exército Brasileiro, graduado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 1999, na Arma de Infantaria. Na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, concluiu a pós-graduação lato sensu e stricto sensu em Ciências Militares, respectivamente, em 2007 e 2009. Atuou como observador militar e oficial de ligação da ONU no Chipre (UNFICYP) em 2010/2011. Atualmente, é aluno do primeiro ano do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército e doutorando em Ciências Militares pelo Instituto Meira Mattos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (IMM-ECEME). (email: bruno_fett@yahoo.com.br)

REFERÊNCIAS

1. William S. Lind, Compreendendo a Guerra de Quarta Geração. *Military Review*, jan-fev 2005, p. 76.
2. Barbara W. Tuchman, Um Espelho Distante. José Olympio Editora, 2ª ed., Rio de Janeiro-RJ, 1991, p. 125-126.
3. Gaston Bouthoul e René, Carrère O Desafio da Guerra., Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro, 1979, p. 83.
4. Ibid, p. 83.
5. Gaston Bouthoul e René, Carrère, O Desafio da Guerra, Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro, 1979, p.70.
6. William S. Lind, Compreendendo a Guerra de Quarta Geração. *Military Review*, jan-fev 2005, p.12.
7. Francisco Ruas Santos, A Arte da Guerra. Biblioteca do Exército-BIBLIEx, Rio de Janeiro, RJ, 1998, p. 556-627.
8. Max Hastings, Inferno, o Mundo em Guerra 1939-1945, Ed. Intrínseca, Rio de Janeiro, 2012, p.697.
9. NAÇÕES UNIDAS, Carta das Nações Unidas e Estatuto da Corte Internacional de Justiça. Departamento de Informação Pública, Nova York, 1976, p.5.
10. NAÇÕES UNIDAS, Declaração Universal dos Direitos do Homem, Departamento de Informação Pública. Centro de Informação das Nações Unidas, Rio de Janeiro, 1991.
11. CRUZ VERMELHA INTERNACIONAL, Normas Fundamentais das Convenções de Genebra e de seus Protocolos Adicionais. Comitê Internacional da Cruz Vermelha, Genebra, 1983, p. 51-52.
12. Ibid.
13. Michael L. Gross, Dilemas Morais da Guerra Moderna. Biblioteca do Exército-BIBLIEx, Rio de Janeiro, 2014, p. 17.
14. Ibid.
15. Ibid, p. 24.
16. “A aceitação do assassinato como norma legítima remete ao princípio da “jus in bello” (a guerra é combatida de forma justa?). Nas guerras convencionais, os soldados são moralmente iguais, visíveis em seus uniformes e combatem sujeitos a regras internacionais. Nas guerras assimétricas, o lado mais fraco é invisível, não usando uniformes e a sujeição às regras é fluida. Essa circunstância provoca um sentimento de desigualdade entre os

combatentes e a tendência a criminalizar o adversário mais fraco, por considerar que sua forma de travar a luta é injusta". Ibid, p. 53.

17. Das novas tecnologias adotadas para o "targeted killing", merece destaque o uso de veículos aéreos não tripulados – VANTs (unmanned aerial vehicles – UAV), armados com mísseis de precisão que são guiados até o alvo desejado. Os VANTs – popularmente conhecidos como drones - começaram a ser empregados pelas Forças de Defesa de Israel - IDF para neutralizar combatentes da guerrilha e terroristas na Segunda Guerra do Líbano, em 2000. A partir daí seu uso passou a ser intensivo por parte dos EUA e aliados nos conflitos que se desenrolam no Oriente Médio e no

Afeganistão. Ibid, p. 101.

18. CRUZ VERMELHA INTERNACIONAL, Normas Fundamentais das Convenções de Genebra e de seus Protocolos Adicionais. Comitê Internacional da Cruz Vermelha, Genebra, 1983, p. 41.

19. Michael L. Gross, Dilemas Morais da Guerra Moderna. Biblioteca do Exército-BIBLIEx, Rio de Janeiro, 2014, p. 151.

20. Bruce Oswald, Helen Durham, Adrian Bates, Documents on The Law of UN Peace Operations. Oxford University Press, New York, 2010, p. 215.

21. Ibid, p. 237.



Teniente-Coronel Mauricio Rojo Fuentes

O Teniente-Coronel Mauricio Rojo Fuentes formou-se pela Escola Militar do Exército do Chile em 01 Jan 95 como alferes, na Arma de Cavalaria Blindada. Possui as especializações secundárias em Instrutor de Equitação do Exército do Chile; Professor Militar de Escola, na disciplina Metodologia da Instrução Militar; Professor Militar de Academia, na disciplina Tática e Operações. Possui a especialização primária de Oficial de Estado-Maior.

Como oficial subalterno, comandou diversas frações e subunidades valor pelotão e companhia, principalmente na Escola de Suboficiais e na Escola de Cavalaria Blindada. Além disso, destaca-se sua atuação como assessor (S-1) do Comandante do Batalhão Chile na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Suas designações como Oficial de Estado-Maior incluíram a de Comandante do Grupo Blindado N°6

“Dragones” e Chefe do Departamento de Operações (E-3) da 4ª Brigada Blindada “Chorrillos”, na cidade de Punta Arenas.

É bacharel em Ciências Militares; mestre em Ciências Militares com especialização em Planejamento e Gestão Estratégica pela Academia de Guerra do Exército do Chile; diplomado em Controle de Gestão de Projetos de Defesa pela Academia Politécnica Militar do Exército do Chile; diplomado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Chile; diplomado em Administração de Recursos pela ESE Business School da Universidad de Los Andes; e diplomado em Políticas Públicas pela Universidad Adolfo Ibáñez.

Serve, atualmente, como Oficial de Ligação do Exército do Chile junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos Estados Unidos da América, no Forte Leavenworth, e como assessor da edição hispano-americana da *Military Review*.