



UM ESTUDO DE CASO DE COESÃO: O conflito de 1982 no Atlântico Sul

Nora Kinzer Stewart

"Os analistas militares concentram-se, com freqüência, nos fatores quantitativos, tais como nível tecnológico, armas sofisticadas, capacidade de suprimento e efetivos, ao invés de nos elementos qualitativos da "vontade do soldado", que levam à eficiência no combate.

"Não obstante, existe um grande volume de pesquisa sociológica e psicológica que indica que os fatores humanos, tais como coesão, confiança nos companheiros, confiança nos comandantes, ambiente da unidade, trabalho em equipe e competência, são fatores altamente importantes na determinação da razão por que os homens combatem ou fogem".

Transcrito da Military Review, edição brasileira, de maio/junho de 1989, o artigo ocupa-se, justamente, da análise desses elementos qualitativos, tendo, como cenário, a "Guerra das Malvinas".

Mais de mil jovens perderam a vida, em maio e junho de 1982, nas diminutas e solitárias ilhas próximas ao extremo sul do continente

sul-americano. No decorrer de três semanas e meia, 746 argentinos foram mortos; 1.336 feridos e 11.400 capturados como prisioneiros de guerra; 256 sol-

dados britânicos foram mortos e 777 feridos. A Marinha Britânica perdeu 16 navios, afundados ou avariados, tendo a Força Aérea Argentina perdido aproximadamente 90 aeronaves. Calcula-se que os custos para os britânicos, excluindo o reforço e as tropas permanentemente aquarteladas na ilha, foram de cerca de 1,6 bilhão de dólares. A Argentina despendeu, no mínimo, 850 milhões de dólares na campanha e, talvez, 1 bilhão na aquisição de armas.

Chamada "Malvinas", pelos argentinos, e "Falklands", pelos britânicos, essa horrenda guerra de pequenas proporções num local frio e isolado no Atlântico Sul contém muitas lições para os analistas militares. Mais uma vez os britânicos provaram que podem operar milagres logísticos, ao reunir tropas, embarcações e equipamentos e transportar homens e aeronaves a 12.800 quilômetros de distância. Os pilotos da Marinha e da Força Aérea Argentina, que tropejaram pelo "corredor de bombas" de San Carlos a uma altura tão baixa sob os radares inimigos, que a água salgada borrifava as coberturas das suas cabines, foram exemplos de coragem e intrepidez. A legalidade do afundamento, pelos britânicos, do *General Belgrano* fascina os juristas e políticos. Embora as análises geopolíticas sejam interessantes, a verdadeira lição

do conflito das Malvinas/Falklands, de 1982, para os especialistas em potencial humano militar, é como o moral ou a coesão afetou o desfecho das batalhas.

Este artigo aborda as conclusões de um projeto de pesquisa do Instituto de Ciências Sociais e Comportamentais (ARI) do Exército dos EUA sobre o conflito de 1982 no Atlântico Sul como um estudo de caso em coesão militar.¹ Esta pesquisa patrocinada pelo ARI, constitui uma análise comparativa pós-ação de um conflito de armas combinadas de curta duração entre duas forças tecnologicamente bem equipadas. O enfoque desse projeto é apresentar as "lições aprendidas" para o estudo da coesão, numa análise comparativa das duas culturas em geral, e para as forças norte-americanas em particular. As conclusões relativas à dimensão humana extraída das entrevistas conduzidas com oficiais e praças na Argentina e na Grã-Bretanha, são a seguir apresentadas.²

Essa "dimensão humana" é freqüentemente definida como "espírito de corpo", ou "vontade de combater", ou "moral", ou "coesão". Os analistas militares concentram-se, com freqüência, nos fatores quantificáveis, tais como nível tecnológico, armas sofisticadas, capacidade de suprimento e efetivos, ao invés de

nos elementos qualitativos da "vontade do soldado", que levam à eficiência no combate.

Não obstante, existe um grande volume de pesquisa sociológica e psicológica que indica que os fatores humanos, tais como coesão, confiança nos companheiros, confiança nos comandantes, ambiente da unidade, trabalho em equipe e competência são fatores altamente importantes na determinação da razão por que os homens combatem ou fogem.³ A coesão militar representa um elo especial que implica em que os homens estão dispostos a morrer para preservar o grupo, ou o código de honra do grupo, ou o valor e a honra da nação. A coesão militar é constituída de elos horizontal ou entre os pares, vertical e organizacional ou fatores sociais. O elo horizontal — o relacionamento de oficial para oficial, graduado para graduado e de soldado para soldado — inclui fatores intangíveis tais como sentido de missão, competência técnica e tática, inexistência de rodízio do pessoal, trabalho em equipe, confiança, respeito e amizade. O elo vertical — o relacionamento em ambas as direções da cadeia de comando — inclui o ambiente aberto, ao invés de autoritário, a preocupação do comandante pelos seus homens, o exemplo do comandante, o respeito e a confiança nos coman-

dantes, a partilhação do desconforto e dos perigos e a instrução compartilhada. O elo organizacional — os valores da sociedade conforme inculcados no soldado ou oficial — acarreta lealdade e patriotismo, tradição e história militar, profunda convicção religiosa, e uma concepção bem definida de bravura ou heroísmo.

Quarenta anos de pesquisa militar mostram que um nível mais alto de coesão resulta em:

- menos baixas nas associadas ao combate;
- mais soldados disparando suas armas em combate;
- menos deserções em tempo de guerra;
- mais soldados combatendo;
- menos ausência sem licença, uso de entorpecentes, alcoolismo e visitas médicas em tempo de paz.

A coesão é um fator causal necessário, mas não suficiente, que conduz à eficiência em combate. Os fatores sociais tais como tática, suprimento, logística, condições atmosféricas, instalações médicas, aptidão física dos soldados e treinamento, todos contribuem para a eficiência em combate e afetam a coesão. Os fatores sociais que se chocam contra a coesão militar são os referentes às atitudes da sociedade em relação às forças armadas em geral e à guerra em particular. Essa atitude determi-

nará se existe um orçamento de defesa adequado para o treinamento de oficiais e praças, a aquisição de suprimentos e armamentos, e o provimento de pessoal para os hospitais militares. É claro que até mesmo altos níveis de moral e uma vontade inabalável de vencer entre os oficiais e soldados que confiam uns nos outros de nada valerão, se os homens não dispuserem de armas ou alimento. Se inexistir a vontade política, ou a estratégia política for incorreta, a estratégia militar será afetada. Ou, se o nível de tecnologia da guerra apresentar um desequilíbrio, os soldados estarão fadados ao fracasso. Os oficiais poloneses que, na 2ª Guerra Mundial, conduziram cargas de cavalaria contra os carros de combate alemães podem servir como exemplo de altos níveis de coesão. Mas sua bravura foi em vão.

No caso específico das forças terrestres no conflito de 1982 do Atlântico Sul, o ponto forte das forças britânicas não foram nem as armas nem a tecnologia, mas os homens. Conforme disse, numa entrevista, o General-de-Brigada David Chaundler, comandante da 5ª Brigada Aeroterrestre do Reino Unido:

"Não importa quão sofisticado é o armamento. O teste derradeiro é o próprio homem no campo de batalha. É sempre o

soldado munido de fuzil e baioneta quem vence a guerra."

Muitas unidades argentinas combateram bem e com bravura. Já outras se desintegraram e entraram em debandada. Por que razão? Os Pára-quedistas e Reais Fuzileiros Britânicos acrescentaram mais uma página ao seu já destacado histórico de combate. Nas áreas do campo de batalha em que os soldados britânicos combateram forças argentinas profissionais e bem treinadas, tais como os Fuzileiros Navais, a 25ª Brigada de Infantaria, a 3ª Brigada de Artilharia e os 601º e 602º Batalhões [Comandos], as unidades inglesas, como, por exemplo, as de Guardas Galesas e Escoceses, pagaram um alto preço.⁴

Esse preço teria sido ainda muito mais alto, se as belonaves da Marinha Argentina não tivessem regressado às suas bases, se os sete mísseis *Exocet* que atingiram os seus alvos tivessem explodido, se a Argentina tivesse aguardado mais alguns meses até que os britânicos tivessem desmantelado a sua frota de superfície, se a Força Aérea e a seção aérea da Marinha Argentina não tivessem altercado a respeito de tática e comando, se ao menos a Argentina tivesse formulado planos logísticos adequados, se os serviços de saúde argentinos tivessem estado mais bem preparados. Então, talvez, e só talvez, o

desfecho teria sido diferente. As hipóteses são um exercício interessante para os historiadores de gabinete, mas, para extrair lições deste acontecimento violento, é preciso lidar com os fatos disponíveis. A derrota argentina representa uma repetição dos erros cometidos por outros exércitos de tempo de paz em outras guerras e em outros campos de batalha. O que é mais interessante é o fato de que a maioria, senão a totalidade dos erros cometidos pelos oficiais e soldados argentinos nas Malvinas foram bastante semelhantes aos cometidos pelo Exército Brasileiro nos primeiros meses da Campanha da Itália em 1944.⁵ Por mais importantes que sejam o suprimento, a logística, as comunicações e a estratégia, é o relacionamento coletivo ou individual existente entre os homens que, freqüentemente, determina o desfecho do combate.

Será que existiam diferenças evidentes nas áreas de seleção, treinamento, liderança ou experiência? Que forças terrestres ou unidades demonstraram altos níveis de moral e coesão? Convém iniciar com uma análise dos fatores sociais.

FATORES SOCIAIS

Oriundos de uma tradição de

quatro séculos de engajamentos no além-mar compreendendo longas linhas de suprimento, operações conjuntas e desembarques anfíbios, os soldados britânicos demonstraram elevados moral, espírito de corpo e coesão. Vários sargentos ingleses falaram em "recebermos o xelim da Rainha e irmos onde ela nos enviar.* E não importava para onde seriam enviados. Um sargento pára-quadista disse: "Eu pensava que as Falklands eram situadas em algum lugar perto da Escócia."

A Grã-Bretanha estava convencida de que a guerra era necessária para defender as Falklands contra um agressor estrangeiros, e para lá enviou seus melhores soldados. Ao contrário dos relatórios feitos pelos argentinos sobre a guerra, nem todos os soldados britânicos tinham experiência de combate. Metade dos soldados britânicos era constituída de jovens rapazes com uma idade média de 20 anos. Poucos oficiais haviam participado de batalhas campais modernas, com bombardeio aéreo e naval inimigo. Mas a tradição e a experiência militar de longa data da Grã-Bretanha e o contínuo treinamento e preparação das Forças Armadas, para os exercícios da OTAN, contribuíram para condicionar a atitude de suas forças com relação

* Expressão que se refere ao antigo costume britânico de dar um xelim ao recruta na ocasião do seu alistamento. - Nota da Editoria Brasileira.

ao combate. Isso, juntamente com as lembranças vívidas de guerras recentes (2ª Guerra Mundial, Guerra da Coréia), as experiências de primeira mão no Chipre, em Belize e o constante serviço na Irlanda do Norte, torna as forças britânicas cientes dos aspectos essenciais da tática do campo de batalha e da resposta imediata em combate.

As forças argentinas também estavam plenamente convencidas da justificativa histórica e política para a sua invasão das Malvinas. Toda criança argentina aprende, a partir do primeiro dia na escola, que as Malvinas são território argentino. Quase todos os argentinos entrevistados declararam que tinham orgulho do fato de terem tentado liberá-las. Sua lealdade e patriotismo foram reforçados pela profunda fé religiosa. Embora as forças argentinas tenham uma longa história de estratégia geopolítica e envolvimento político, sua falta de experiência de combate produziu deficiências nas áreas de suprimento, logística, comunicações e informações. As Forças Armadas Argentinas têm experiência recente na guerra contra a subversão, mas nenhuma lembrança vívida das condições do moderno campo de batalha.

Não obstante, poucas são as nações dotadas de uma tradição histórica de tão longa data quanto os britânicos, na área de

mobilização rápida e inovadora. A Inglaterra é um país que mobilizou barcaças de carvão e iates a vela para evacuar 300.000 homens das praias de Dunquerque, em 1941. Por conseguinte, não deve causar surpresa o fato de que o Reino Unido operou, mais uma vez, milagres nas áreas de apoio logístico, de surgimento e de mobilização, nos meses de maio e junho de 1982. Os trabalhadores civis desempenharam tarefas heróicas. O *Canberra* foi adaptado em 60 horas. O *Queen Elizabeth 2* foi equipado em três semanas e meia como navio de transporte de tropas, embora os planos de guerra preconizassem um período de três meses para a realização desse trabalho. Na tradição de Dunquerque, o *Queen Elizabeth 2* navegou elegantemente ao lado de quatro barcas com rampas de rolamento, normalmente empregadas no Canal da Mancha, que se deslocaram pesadamente 12.800 quilômetros até as Falklands.

Embora as forças argentinas tenham uma longa tradição de estratégia geopolítica e envolvimento político, pouca experiência têm em atividades rotineiras associadas a suprimentos e apoio logístico. Os soldados argentinos foram enviados às Malvinas com uniformes de verão. Além disso, não foi organizado nenhum sistema racional de suprimento ou de apoio lo-

gístico. Embora as forças britânicas tivessem enfrentado dificuldades, devido à confusão e aos problemas de suprimento, conseguiram estabelecer rapidamente o posto de comando. Sua história e experiência de longa data em guerras no alémar, desembarques anfíbios, operações conjuntas, táticas de armas combinadas, e em comando e controle lhes foram bastante úteis. Os meios de suprimento e logísticos britânicos foram bem administrados pelos seus sargentos.

A criatividade do apoio logístico britânico foi repetida em brilhantes estratégias táticas empregadas pelas forças terrestres em sua marcha pelas Falklands, particularmente durante o assalto conduzido pelo 42º Batalhão [Comando] dos Reais Fuzileiros Navais contra Monte Harriet.

Elo Organizacional

Conforme indicado pela pesquisa de ciências sociais sobre a 2ª Guerra Mundial, a maioria dos soldados acha difícil expressar os pontos de vista que têm sobre patriotismo e lealdade. No combate intenso, o que vale é a sobrevivência e não a ideologia. Entretanto, as experiências em guerras anteriores mostraram que o patriotismo é um fator importante na determinação da vontade de perma-

necer na ação e de combater. Tanto as forças argentinas como as britânicas são profundamente leais e patrióticas. Ambas possuem uma orgulhosa herança militar, profunda convicção religiosa e um arraigado sentimento de bravura ou heroísmo. Os argentinos não careciam de bravura nem de patriotismo, mas eram lamentavelmente carentes de experiências e incapazes de transformar o seu heroísmo na organização de unidades coesas.

Elo Horizontal ou Entre Os Pares

Os britânicos formavam uma força combatente plenamente integrada. Seus elos de confiança, respeito e amizade uns para com os outros foram mais sólidos devido à história, ao treinamento, ao tempo passado nas guarnições, nos exercícios, e na longa viagem marítima procedente da Inglaterra. Nos pequenos espaços dos navios, os soldados correram e pularam pelos conveses, até os parafusos de fixação da plataforma ficarem soltos. Os oficiais médicos ensinaram auto-administração de primeiros-socorros, a aplicar injeções de morfina, e um método inovador de ministrar gotas de solução salina. Os soldados britânicos consumiram o equivalente a 37 anos e meio de munição de treinamento durante o seu deslocamento.

Da mesma forma que os britânicos, o trabalho em equipe e o elo entre os pares são particularmente fortes entre os oficiais argentinos, os quais manifestavam um alto grau de confiança nos seus companheiros, devido ao estreito relacionamento desenvolvido nas academias das diferentes Forças Singulares. Mas a sua formação, embasada em conhecimentos adquiridos por repetição e sem nenhuma lembrança vívida das condições do moderno campo de batalha, produziu uma atitude rígida e intransigente com relação à tática e à doutrina do campo de batalha. A falta de experiência de combate produziu deficiências nas áreas de apoio logístico, suprimento, comunicações e informações.

Embora os soldados argentinos estivessem entusiasmados com a liberação das Malvinas, muitos deles manifestaram dúvidas quanto à sua capacidade de combater. O próprio conscrito argentino conhecia as suas limitações e pontos fortes. Um jovem conscrito de 19 anos, que havia sido submetido a apenas um mês de treinamento, estava bastante ciente de sua preparação inadequada. O grosso dos soldados nas Malvinas era constituído de conscritos que mal tinham sido submetidos a um mês de treinamento. Os conscritos argentinos mal conheciam uns aos outros, seus oficiais e

tampouco, como carregar suas armas. No que tange a esses conscritos, o elo horizontal foi inexistente.

Não obstante, as unidades argentinas que possuíam conscritos que haviam concluído um ano de treinamento, tais como a 25ª Brigada de Infantaria, a 3ª Brigada de Infantaria de Artilharia, a 5ª Brigada de Fuzileiros Navais ou os 601º e 602º Batalhões [Comandos], confiavam nos seus comandantes, conheciam as suas armas e sobreviveram face a desvantagens assustadoras de bombardeio ininterrupto, tempo frio, chuvoso e úmido, falta de rações, falta de períodos de sono e de ver companheiros feridos e à beira da morte. Essas unidades demonstraram altos níveis de elo horizontal e vertical.

Elo Vertical

No caso dos soldados britânicos nas Falklands, um ambiente organizacional aberto, aliado à crença do oficial na importância de cuidar dos seus homens, servir de exemplo e compartilhar do treinamento e do desconforto, promoveu relacionamentos positivos incrivelmente sólidos em ambas as direções da estrutura de comando, do soldado raso ao comandante de regimento. Um ambiente organizacional aberto é uma característica de uma sociedade

que pouca atenção dá à hierarquia. Esse ambiente aberto, por sua vez, produz e promove cooperação e flexibilidade. O trabalho em equipe, a confiança, o respeito e a amizade são combinados, num ambiente organizacional aberto, e também reforçados pelos comandantes e subordinados que compartilham do desconforto e do treinamento.

Os soldados e sargentos britânicos estavam confiante de que seus oficiais eram versados nas táticas de combate. Os sargentos britânicos são treinados para aceitar responsabilidade em todos os níveis de comando. Um ambiente organizacional aberto com pouca atenção aos privilégios do posto e acompanhado de bom humor espontâneo possibilitou uma contínua adaptação ao combate fluido e em constante mutação, e redundou no rápido êxito no campo de batalha. Um corpo de oficiais rígido e altamente estratificado, como no caso dos argentinos, produz pouco ou nenhum elo de conscrito para comandante.

Essa estratificação rígida não se fez presente em todas as unidades. Muitos oficiais argentinos, particularmente nas unidades já mencionadas, estavam profundamente preocupados com os seus homens. Um oficial argentino comentou: "Eu cuidei dos meus homens. Certificava-me de que eles estavam aque-

cidos e alimentados, porque sabia que coisas horríveis ainda estavam por acontecer."

Tanto os soldados argentinos como os britânicos relataram que um oficial competente e preocupado com o bem-estar dos seus subordinados era um dos fatores evidentes, senão o mais evidente, na promoção de altos níveis de coesão. Os oficiais britânicos e argentinos usavam constantemente a palavra "ame" para descrever a maneira como um oficial deve tratar os seus homens. Eles não diziam "goste" ou "promova o desenvolvimento" ou "cuide dos seus homens," mas salientavam a palavra "ame".

O Inter-relacionamento dos Fatores

Não existem elos estreitos desse tipo num vácuo. Por exemplo, o revezamento muito freqüente do pessoal destrói a coesão. As restrições orçamentárias provocam um impacto no treinamento, na educação e na aquisição de suprimentos médicos e de armas. As atitudes sociais e culturais com relação às Forças Armadas como organização, ou a indivíduos como membros de uma determinada Força Singular, relacionam-se ao conceito que esses indivíduos têm de si mesmos, sua dedicação, lealdade e patriotismo.

Se uma determinada guerra

for um anátema político para a população como um todo, a coesão pode nada significar na situação do campo de batalha. Os homens podem recusar-se a combater ou fazê-lo de uma maneira tão inconstante, que leve o inimigo à vitória. Além disso, o descontentamento público também pode ser expresso mediante cortes nos orçamentos militares que reduzam a aquisição de armamentos e o treinamento. As unidades militares podem desfrutar de altos níveis de coesão, mas não poderão combater sem o treinamento e armas adequados. Ou, as nações do Terceiro Mundo podem despende uma porcentagem descomedidamente grande de seus orçamentos em armas de alta tecnologia, mas não dispor de soldados suficientemente competentes para empregá-las ou repará-las. Este não foi o caso do conflito das Malvinas/Falklands. No combate, as diferenças existentes entre os postos se tornam indistintas. A sobrevivência e a vitória dependem da intensa cooperação de todos os postos durante o combate. Não devemos fazer suposições falaciosas de que um ambiente aberto é peculiar exclusivamente às sociedades democráticas. Mesmo as organizações que, à primeira vista, parecem ser rígidas e inflexíveis, tais como a *Wehrmacht*, na 2ª Grande Guerra, e o exército norte-vietnamita, de-

monstraram que, em situações de combate e a nível fração, as críticas e sugestões eram parte de um ambiente aberto.⁶ Embora a sociedade britânica ainda seja um tanto estratificada, as forças inglesas manifestaram um ambiente aberto desse tipo. Já as forças argentinas, de um modo geral, não o fizeram. As unidades argentinas que resistiram e combateram demonstraram altos níveis de coesão e um clima organizacional aberto sob a chefia de comandantes dedicados ao desenvolvimento dos subordinados.

A recente pesquisa conduzida pelo Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA indica que um ambiente de comando aberto leva a altos níveis de moral, coesão e competência. Contudo, o moral e a competência são entrelaçados.⁷ Os grupos de alto desempenho desfrutam de alto nível de moral e, por conseguinte, têm um bom desempenho. Tal ambiente exige paciência e tempo.

O tempo é um fator importante para o desenvolvimento da coesão. A tradição militar é oriunda de anos e anos, se não séculos, de herança, conhecimento e mito militar. Os soldados britânicos e oficiais argentinos referem-se com orgulho às suas tradições militares. Talvez mais do que qualquer outro exército do mundo, os soldados e sargentos britânicos fazem

alusão espontaneamente aos seus antepassados e batalhas de um passado distante. David Cooper, Capelão do 2º Batalhão do Regimento Pára-quedista nas Malvinas/Falklands, diz: "Todo integrante do 2º Batalhão de Pára-quedistas conhece a história dos homens que combateram em Arnhem. Não devemos permitir que essa tradição seja interrompida."

Lições Aprendidas

Por mais interessantes que as análises do combate naval, terrestre e aéreo do conflito no Atlântico Sul possam ser para o analista militar, quais são as lições de maior destaque para os especialistas em potencial humano e instrutores do Exército dos EUA? Em primeiro lugar, constatamos que a coesão foi um multiplicador de forças para todas as unidades britânicas e algumas unidades argentinas. A questão referente a conscrito versus voluntário é discutível, considerando-se que os conscritos argentinos que haviam sido submetidos a um ano de treinamento, tais como a 3ª Brigada de Artilharia, combateram com bravura e defenderam suas posições. O êxito ou fracasso em combater, por parte dos britânicos ou argentinos era transmitido todas as noites pela televisão e publicado nos diários.

Nesta época de comunicações de alta velocidade, através da cobertura da guerra pela imprensa escrita e televisionada, a opinião pública produz um impacto na conduta da guerra e nas atitudes dos próprios soldados. Independente das reduções nos efetivos de suas forças armadas e dos cortes nos orçamentos militares nos anos que precederam o conflito, os cidadãos argentinos e britânicos eram definitivamente a favor do conflito de 1982 nas Malvinas/Falklands. Tivesse essa guerra durado muito mais, e a quantidade de baixas sido bem maior, o povo britânico talvez tivesse tido reservas quanto à continuação do apoio à sua força-tarefa. Por outro lado, pode-se ver como a opinião pública mudou consideravelmente na Argentina após a rendição. A ira do povo argentino contra a sua derrota nas Malvinas resultou na derrubada da junta militar e na volta da democracia ao seu país.

Os Estados Unidos aprenderam que uma guerra prolongada, tal como a do Vietnã, talvez leve ao descontentamento público. A invasão de Granada, em 1983, recebeu altos níveis de aprovação pública. Mas a curta duração desse conflito não deve levar os comandantes ou políticos à conclusão de que a opinião pública é agora, e sempre será, a favor da ação militar in-

dependente de suas implicações estratégicas. Os analistas militares precisam ter um senso de história e conhecimento das idiossincrasias e do seu impacto em potencial sobre o soldado, bem como o moral e a coesão da unidade.

Embora o Exército dos EUA ensine história militar aos seus cadetes, parece existir pouca ênfase neste assunto nos ciclos de treinamento do soldado mediano. Foram recentemente empreendidas iniciativas no sentido de voltar a empregar as tradições e o conhecimento histórico. Cita-se, como exemplo, a 10ª Divisão de Montanha do Exército dos EUA. Esta Força Singular talvez estruture o seu ensino de história e tradição militar, mediante a análise de como as forças britânicas incutem nos seus soldados um senso de história militar. Um fator no ensino de sua tradição militar aos seus soldados é o tempo de serviço. Os militares britânicos permanecem muito tempo no desempenho de uma função, o que reduz o freqüente revezamento de pessoal.

Os estreitos elos pessoais e o processo de aprendizagem sobre em quem se pode e em quem não se pode confiar leva meses, e provavelmente anos, para serem plenamente desenvolvidos. Os altos níveis de revezamento de pessoal afetam de modo adverso a competência do

soldado e do oficial. Moral elevado, dedicação, lealdade, patriotismo, devoção ao dever e sinceridade são palavras bonitas para os escoteiros, mas de pouca importância para o soldado solitário no campo de batalha e inseguro quanto a si mesmo e aos seus oficiais.

A atual política do Exército dos EUA de formação de unidades com profundos elos de coesão, como no sistema COHORT (de coesão, aprestamento operacional e treinamento), é um excelente método de fazer frente ao alto nível de revezamento de pessoal e promover a coesão. Mas o treinamento deve realçar, em toda essa Força Singular, o desenvolvimento de um ambiente de comando aberto que produza críticas de maneira livre e espontânea e, naturalmente, bom humor.

O tempo é também um fator relevante no desfecho imediato de uma guerra moderna. O tempo-e-alerta, destinado à preparação para a mobilização e o desdobramento imediato, está se tornando cada vez mais reduzido. As guerras resultantes de uma crise com pouco ou nenhum alerta tendem a ser de curta duração. Os argentinos chamaram o conflito nas Malvinas/Falklands de *Uma Guerra Improvisada* e os britânicos, de "atingindo o objetivo de uma

maneira improvisada". À medida que o fator tempo se torna cada vez mais reduzido para a mobilização e o desdobramento, e a duração do combate crescentemente abreviada, os poucos dias ou meses comumente necessários para o caos da guerra eliminar a irracionalidade básica do sistema de treinamento, do planejamento logístico ou a tática de combate, talvez simplesmente não mais existam.

Se nós (os EUA e a OTAN) formularmos planos para uma guerra de seis dias, ela será uma guerra improvisada e de "consecução do objetivo de uma maneira improvisada". Se não pudermos depender do poderio industrial de uma máquina bélica, da maneira que os fizemos na 2ª Grande Guerra, devemos, por conseguinte, analisar acuradamente a engenhosidade civil e militar britânica na rápida adaptação dos navios, aeronaves e equipamento disponíveis. E essa adaptabilidade é muito mais exequível com unidades bem treinadas, bem comandadas e coesas constituídas de soldados motivados.

O conflito das Malvinas/Falklands mostra que o atual campo de batalha moderno de maior letalidade e menor duração exige oficiais e sargentos competentes que sejam capazes de se adaptar rapidamente a situações fluidas. Tal flexibilidade resulta de treinamento constante, árduo

e apropriado que, por sua vez, exige meses e anos. Os soldados e oficiais treinam na paz para a guerra e têm a esperança de que o seu treinamento, doutrina e tática sejam suficientes, apropriados e garantam o desenvolvimento de altos níveis de moral e coesão para lograr o êxito no combate.

Um inegável ponto forte dos britânicos, e fraqueza das forças terrestres argentinas, foram os seus sargentos. Os graduados argentinos são submetidos a um breve treinamento de táticas de campo de batalha e utilizados principalmente no desempenho de funções administrativas. Os oficiais britânicos dependem bastante de seus sargentos para o comando direto das tropas na guarnição, no treinamento e no campo de batalha. O treinamento dos sargentos britânicos é rigoroso e minucioso. Mais importante ainda, eles dispõem de uma bem definida esfera de comando e influência respeitada por seus oficiais. As forças norte-americanas fariam bem em analisar o modelo britânico, a fim de liberar os oficiais das responsabilidades administrativas que poderiam residir na esfera de ação do sargento.

Embora exista um preconceito norte-americano contra as unidades de elite com seus costumes peculiares, insígnia regimental e boinas de aparência estranha, os britânicos demons-

tram repetidamente que as unidades de elite produzem, mantêm e promovem altos níveis de moral, espírito de corpo, integridade organizacional e coesão horizontal e vertical. O êxito das unidades de elite argentinas sublinha a eficácia em combate de elites coesas. Fossem eles argentinos ou britânicos, sempre que houve uma pausa no combate nas Malvinas/Falklands, os membros das unidades de elite retiravam seus capacetes e passavam a usar as suas boinas vermelhas ou verdes.

Finalmente, conforme afirma Chandler, "as guerras são, sempre e finalmente, uma questão de soldado solitário num campo de batalha combatendo sua guerra".

Esse soldado, no campo de batalha de hoje ou de amanhã, vencerá ou será derrotado com base nos suprimentos, nas armas e na coesão. Seu treinamento, a confiança nas suas armas, a dependência na experiência de seus oficiais e sua convicção no combate prestes a ser travado serão os fatores que contribuirão para a vitória ou a derrota no combate e, talvez, na guerra. O mais importante elemento na formação de elos entre as fileiras são oficiais e sargentos atenciosos, e que se preocupam com o bem-estar dos seus subordinados. A marca de um oficial competente consubstancia-se, conforme disseram

tanto argentinos como britânicos, na citação: "É preciso amar os subordinados."

REFERÊNCIAS

1. Nora Kinzer Stewart, *South Atlantic Conflict of 1982: A Study in Military Cohesion*, Research Report, Leadership and Management Technical Area, Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA, Alexandria, VA, 1988.
2. Entrevista conduzida com praças e oficiais do Exército Argentino (abril e agosto de 1987) e praças e oficiais do Exército e Reais Fuzileiros Navais Britânicos (março e julho de 1987). Ela é a primeira pesquisadora de assuntos militares a ter acesso tanto aos oficiais e praças argentinos como britânicos para a realização de um estudo deste tipo. Para uma explicação detalhada da amostra e da metodologia, ver Stewart, Research Report, 1988, apêndice B.
3. Stewart, *Military Cohesion: Literature Review and Theoretical Model*, Working Paper 87-15, Leadership and Management Technical Area, Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA, Alexandria, VA, 1987.
4. Entrevistas com comandos das companhias 601 e 602 do Exército Argentino, realizadas apenas com oficiais e sargentos. Não foram incluídos soldados.
5. J.H. Williams, "The Bleeding of the FEB," *Army* (Jul 86), 64 - 75.*
6. E. A. Shils e M. Jonowitz, "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II," *Public Opinion Quarterly*, vol. 12 (1948), 280 - 315; W. D. Henderson, *Cohesion: The Human Element in Combat, Leadership and Societal Influence in the Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam and Israel* (Washington, DC: National Defense University Press, 1979).
7. Stewart, Research Report, 1988, apêndice B.

* Tradução Publicada em A Defesa Nacional N° 727 (Set/Out 86) página 21.

Nora Kinzer Stewart é uma das principais cientistas do Instituto de Pesquisa de Ciências Sociais e Comportamentais do Exército dos EUA em Alexandria, Virgínia. Formou-se pela Universidade de Toronto e possui os títulos de Mestre pela Faculdade Middlebury e de Doutor pela Universidade Purdue. Foi assistente especial do Administrador de Assuntos dos Veteranos, Subchefe da Seção de Administração de Recursos Humanos, Gabinete do Subsecretário do Exército (para Assuntos de Efetivo e da Reserva) e professora de Administração de Recursos Humanos, Escola Industrial das Forças Armadas.