

# Liderança militar no contexto da moderna contrainsurgência

Sérgio Alexandre de Oliveira<sup>1</sup>

## RESUMO

A evolução da guerra, em consonância com a globalização mundial, tornou a insurgência um instrumento de enfrentamento dos mais fracos contra os mais fortes cada vez mais presente na realidade mundial. Guerras civis, revoluções, terrorismo, insurgências e guerrilhas são muitas faces desse mesmo tipo de conflito, que vem assumindo um vulto preocupante. Vencer o insurgente exige o mesmo nível de evolução doutrinária para que seja possível acompanhar sua dinâmica. Contudo, para se estar um passo adiante do inimigo, as alterações precisam ser mais profundas, envolvendo, inclusive, a forma de comandar homens nesse combate. Experiências recentes mostram que liderar seus subordinados será apenas um dos problemas do líder combatente na contrainsurgência. Outros públicos serão também alvo de sua atenção, e sobre eles também deve haver atuação como líder participativo para que os objetivos da campanha sejam atingidos. Dessa forma, o estudo em tela abordará a questão da liderança no contexto da moderna contrainsurgência, buscando definir atributos importantes para o que o líder militar possa exercer sua função de maneira objetiva e em sintonia com o cenário no qual ele atua. Na conclusão, além de uma síntese com as principais ilações, serão apresentadas algumas propostas para evolução da abordagem de liderança em escolas e nas oportunidades de adestramento desses chefes. Metodologicamente foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais para coleta de dados, estruturadas no processamento de dados colhidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Contrainsurgência. Exército. Atributos

## Introdução

*Sabia da guerra do seu tempo, tanto e tão perfeitamente, que dos próprios reveses conseguia obter vantagem. Os soldados bisonhos entregavam-lhe a vida e a esperança sem receio nem temor; os capitães obedeciam-lhe com consciência e firmeza, seguros de que, nos caminhos do dever, para a vida e para a morte, não podiam desejar melhor guia, com um pendão de guerra que, nas cores e figurações, era um hino religioso.*

HIPÓLITO RAPOSO

Existe um axioma entre estudiosos de temas militares que afirma que a guerra é um fenômeno imutável. Com efeito, nos estudos de Clausewitz (1996) é possível encontrar a assertiva de que “as guerras são coisas da mesma natureza”.

Algumas incertezas, contudo, insistem em questionar o fato de que a guerra é imutável. Em um mundo globalizado e dinâmico, as relações entre estados e pessoas também são variáveis. Simultaneamente é

<sup>1</sup> O autor é major de Infantaria, aluno da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e mestrando em Ciências Militares pelo Instituto Meira Mattos (ECEME).

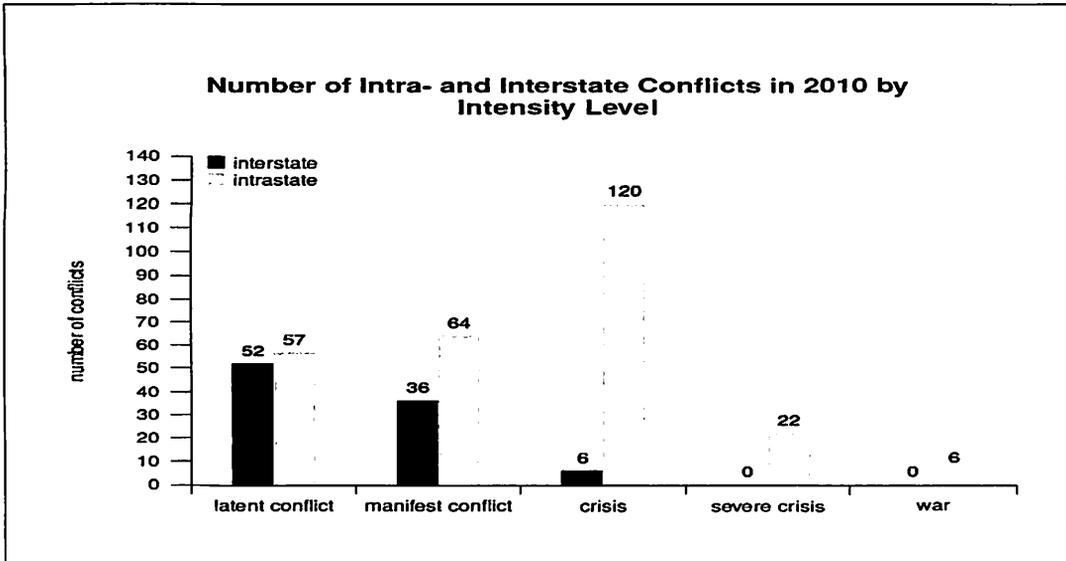


Gráfico 1 – Número de conflitos internos ou conflitos entre estados em 2010

Fonte: Heidelberg Institute for International Conflict Research (2010) segundo o seu nível de intensidade

possível identificar conflitos armados ocorrendo entre estados, conflitos de estados contra organizações não estatais ou ainda lutas de grupos não governamentais entre si. O monopólio do emprego da força não pertence mais exclusivamente ao estado de direito, pois diversos organismos independentes se valem do emprego de armas e violência para impor sua vontade política, econômica, social ou mesmo religiosa. Será que, ainda assim, deve-se crer que a guerra é um fenômeno linear? As regras que nortearam a humanidade em combate ainda são claras para os atuais conflitos assimétricos?

Partindo-se da premissa que existe evolução na arte da guerra, a estatística contribui para identificar como está o cenário mundial quanto ao tipo de conflito no qual o homem vem lutando nos últimos anos. Segundo o Heidelberg Institute for Interna-

tional Conflict Research, o planeta vivenciou em 2010 um total de 362 conflitos, dos quais 28 são tipificados “conflitos de alta violência”. Esses 28 conflitos violentos (vide, no Gráfico 1, o somatório de crises severas e guerras) não são caracterizados como lutas entre estados. Não são combates entre exércitos convencionais que se enfrentam segundo normas e leis internacionais sobre conflitos armados. Todos eles são lutas de insurgência, guerras irregulares ou guerras civis. Essa tendência de alteração do tipo de conflito vem-se desenvolvendo de forma consistente desde o final da 2ª Guerra Mundial em 1945.

Tal evolução é relevante para os teóricos da guerra e deve ser entendida como um termômetro de como o mundo tem seus conflitos nos dias de hoje. A guerra assumiu, nos últimos anos, um formato diferente. Atualmente a insurgência é regra, não mais a exceção.

Para o Exército dos Estados Unidos da América (2009), a insurgência pode ser classificada como um “movimento organizado visando à derrubada de um governo por meio do uso da subversão e do conflito armado”. Ela se vale da clandestinidade, da violência, do apoio de populações descontentes e do terrorismo para obter seus ganhos. Não se trata de um conflito em que ética, valores morais, leis e convenções têm lugar assegurado no *modus faciendi* daqueles que dele participam. Pelo mundo afora, combatentes irregulares se valem das técnicas insurrecionais para se sublevar contra governos. Afeganistão, Colômbia, Sri Lanka, Paquistão, Palestina, Somália, México, Sudão e Costa do Marfim são exemplos de países atualmente afrontados pelo flagelo da guerra irregular.

A resposta estatal vem na forma do conjunto de técnicas chamado contrainsurgência. No entendimento do Exército dos Estados Unidos da América (2009), a contrainsurgência

envolve todas as ações políticas, econômicas, militares, paramilitares, psicológicas e civis que podem ser tomadas por um governo para derrotar uma insurgência.

É importante notar a ampla gama de poderes envolvidos para buscar o objetivo do estado. Isso demanda, é claro, uma adaptação da estrutura militar de guerra para padrões distintos.

Um país cuja preocupação seja possuir forças armadas aptas para serem bem-sucedidas nesse tipo de luta deve reavaliar a maneira pela qual seus líderes militares são preparados, selecionados, instruídos

e empregados. Conduzir combatentes no complexo campo de batalha da insurgência exige engenho e arte que o militar convencional ainda não teve oportunidade para aprender e desenvolver.

A contrainsurgência tem seus contornos bem distintos da campanha convencional. Seu ambiente difuso e incerto enfatiza a necessidade de a liderança ser exercida de forma multifacetada. Comandantes táticos, operacionais e estratégicos precisam buscar atributos que são pouco comuns no soldado preparado para a guerra tradicional. Segundo análise da Mc Cormick Tribune Foundation (2007),

os líderes militares tradicionais estão pouco familiarizados com o caos, com os métodos não tradicionais e com a abordagem indireta com os quais um insurgente trabalha.

O preço da falta de adaptação é a derrota no campo militar.

O assunto será abordado no sentido de identificar qual é o perfil do líder militar para emprego no contexto da contrainsurgência moderna. Sem descartar os atributos já definidos pelo Exército Brasileiro para a liderança, serão buscados os valores e as aptidões necessárias para emprego no vasto espectro de missões que poderá receber um líder em uma guerra com características irregulares. Aspectos de algumas teorias sobre liderança militar serão analisados para que delas seja possível extrair ensinamentos válidos para que tais comandantes tenham um referencial daquilo que deles se espera nessa modalidade de conflito.

## Contra-insurgência

A literatura atual do Exército Brasileiro não usa o termo contra-insurgência em seu jargão. Esse termo vem sendo usado pelo exército norte-americano como *Counter Insurgency Operations* (COIN), que serve como o polarizador de ideias de todas as ações da Guerra Irregular. Dessa forma, ao longo do texto, o termo “contra-insurgência” poderá ser associado com ações governamentais militares realizadas contra guerrilheiros, revolucionários, terroristas, subversivos e até contra o crime organizado. Por entender que a contra-insurgência é a definição que melhor abarca as ações contra os vetores supramencionados, tal termo será, doravante, empregado dessa maneira.



Fig. 1 – Fatores e agentes que permeiam o ambiente de insurgência  
Fonte: o autor

Para Visacro (2009), a insurgência se consagrou como “alternativa de luta dos fracos contra os mais fortes”. Esse fenômeno é antigo e assustadoramente eficiente. Potências mundiais foram desafiadas por insurgentes ao longo da história, e os mais poderosos obtiveram sucesso em poucas ocasiões.

No entendimento de Von der Heydte (1990), “esse fenômeno da luta dos mal-armados e malvestidos, comandados por amadores contra os governos poderosos, quase sempre foi efetivo”. Tal fracasso das grandes potências deve-se, em parte, à grande capacidade de adaptação do insurgente. Ele é um sobrevivente por natureza.

Para Galula (1966), “um movimento revolucionário ganha quando não perde, e um exército perde quando não ganha”. O

tempo sempre será um fator a favor do rebelde, pois a pressão da sociedade está sobre o contrarrevolucionário para que ele apresente resultados. Não existe paciência social para suportar guerras de dez ou mais anos com centenas de mortes de jovens e com desperdício de grandes quantidades de dinheiro público. Essa paciência, por outro lado, o revoltoso possui em sobra. Ao longo do tempo, ele aprenderá como se portar para vencer seu oponente. Cada lição ditará uma alteração doutrinária rápida e prática.

Também é importante lembrar que um insurgente está livre para escolher suas armas. Terrorismo, assaltos, sequestros, assassinatos, roubos, violência indiscriminada, envolvimento com crime

organizado, violência étnica, armas de destruição em massa e guerra psicológica são ferramentas que estão na prateleira do insurgente. Ele as usa quando e onde quiser, pois não está preso a padrões comportamentais esperados de um combatente, mesmo porque nenhuma convenção internacional o reconhece como tal.

O acesso a tecnologias é opcional. Se o insurgente entender que é importante contar com modernas técnicas para fabricação de artefatos explosivos ou para realização de “ciberataques”, ele as selecionará como técnicas e terá como conseguiu-las. Caso o uso da tecnologia lhe traga vulnerabilidades, como no uso de telefonia ou de emissões rádio que podem ser rastreadas, ele optará por processos propositalmente mais antigos. O referencial tecnológico é relativo e variável. A liberdade de ação é ampla e isenta de laços doutrinários firmes.

Os chineses Xiangsui e Ling defenderam em 2002 um novo paradigma de conduzir a chamada “guerra irrestrita”. Nela, a proposta é de que não deve haver limites para o mais fraco empregar todo o espectro de artifícios que puder para vencer. Os conceitos de politicamente correto, legal, justificável e humanitário simplesmente deixarão de ser importantes. A principal ideia da teoria é que quem se impõe limites está sempre cerceado de obter o que é mais importante: a vitória final. Os chineses sabem, por outro lado, que a força legal que combater essa nova modalidade de conflito estará sempre presa a normas e leis que cerceiam a sua possibilidade de ampliar a escalada do conflito. Cultura, ética e humanidade não são opções para um estado de direito; elas são normas

obrigatórias. Os líderes da contrainsurgência não têm essa liberdade operacional. Esse desequilíbrio é um problema grave e será tratado posteriormente.

A vitória nesses conflitos já não reside na capacidade de infligir destruição maciça, mas, na capacidade de retirar o apoio popular dos oponentes, isolando o insurgente daquilo que ele mais precisa.

É lícito, portanto, questionar se os exércitos estão preparando líderes para deparar com esse tipo de ameaça. Em um conflito de contrainsurgência, um comandante pode estar envolvido em uma ação direta de força para destruição de rebeldes pela manhã, estar participando de um esforço de reconstrução local à tarde, envolvendo-se com reuniões com agências não governamentais à noite, e, durante toda a jornada, sendo alvo de solicitações e reclamações da imprensa e da população local. Em cada momento, ele deverá usar de qualidades distintas para liderar.

Dessa forma, entende-se que a formação bélica tradicional do comandante de qualquer nível pode ser modernizada com a aquisição de novos atributos para melhor se moldar a essa modalidade de guerra antiga, mas que sofre metamorfoses diárias.

## Liderança

É vasta a bibliografia sobre o tema liderança. O escopo da liderança militar, contudo, fica limitado pela sua aplicabilidade exclusiva no campo bélico em operações de guerra e na administração dos tempos de paz. Nesse contexto, algumas definições são importantes para nortear o estudo em curso.

O exercício do comando, conforme definição do Instituto de Altos Estudos Militares do Exército Português (IAEM), pode ser entendido como

a autoridade conferida, por lei e pelos regulamentos, a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. (IAEM, 2002)

Fica claro, portanto, que exercício do comando tem relação direta com o poder recebido por força de lei para que uma pessoa desempenhe seu papel de comandar homens em armas.

A chefia, por sua vez, é

a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar um fim determinado, de uma maneira tal, que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência. (IAEM, 2002)

Percebe-se que o conceito de chefia é mais abrangente. Requer predicados que envolvem a arte de influenciar pessoas para obtenção de fins previamente planejados. O fato de haver determinação legal para o exercício da chefia não é, por si só, garantia de que a função seja desempenhada com sucesso. Também não fica evidente o papel do chefe militar em operações de guerra.

A liderança militar, por sua vez, envolve conceitos distintos. Karol Wenek (2005) define liderança militar como

influência direta ou indireta sobre outras pessoas, por meio de autoridade formal ou atributos pessoais, para que elas ajam

de acordo com a própria intenção ou um propósito comum.

Da mesma forma, a Doutrina para Operações Conjuntas e Multinacionais do Exército Inglês (1999) sugere que a liderança é “a projeção da personalidade e do caráter do líder para obter de outras pessoas o que lhes é exigido”.

Finalmente, para o Exército Brasileiro, a definição de liderança militar é

a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações.

Todas essas definições são claras sobre como liderar seus comandados e dão noções sobre alguns atributos importantes para o militar em função de comando. Elas são, contudo, genéricas e não possuem informações maiores sobre o que fazer em cenários nos quais os soldados subordinados são apenas um dos grupos a ser influenciado e liderado.

Ainda que existam discussões sobre ser ou não inata, a liderança é um atributo cada vez mais difícil de ser desenvolvido nos comandantes e líderes militares. O número de adjetivos que tais chefes precisam ter aumenta a cada dia, e as novas capacidades são terrivelmente complicadas para se ensinar e desenvolver. Pior ainda é a situação dos mentores, pois essas tarefas são designadas para aqueles que possuam conhecimento e vivência. O problema é que os mais antigos foram formados em processos tradicionais, que não envolviam tantas variáveis na equação de formar o líder. Quando o ambiente

onde a liderança é exercida é um campo de batalha de contrainsurgência, os problemas para o comandante se potencializam.

Infere-se parcialmente que uma definição sobre liderança em contrainsurgência teria alguns itens a mais para alertar sobre necessidades vitais nesse tipo de luta. Apresentar uma variante de liderança para esse cenário não tem como foco modificar modelos consagrados e testados em combate. A ideia é complementar e agregar valores que não constem tacitamente nas definições atuais.

### A liderança no ambiente de contrainsurgência

O ambiente de contrainsurgência é estéril para aquele que tentar adaptar fór-

mulas consagradas da guerra convencional. Soluções convencionais não são as mais indicadas para solucionar problemas heterogêneos. Para fornecer visão superficial, foi feita uma adaptação (Figura 2) do pensamento do general David Petraeus (2009), do exército norte-americano, quando ele fornece dados para se identificarem os vetores de indução dessa forma de combate nos dias atuais.

Como visto, o comandante na contrainsurgência não se pode limitar a liderar apenas seus subordinados. Essa tarefa é importante, mas não será exclusiva.

Ações pouco comuns em uma guerra tradicional são rotineiras na contrainsurgência e exigirão predicados inéditos para o militar. Para buscar um bom relacionamento com todos esses agentes envolvidos na campanha, o comandante militar deve flexibilizar

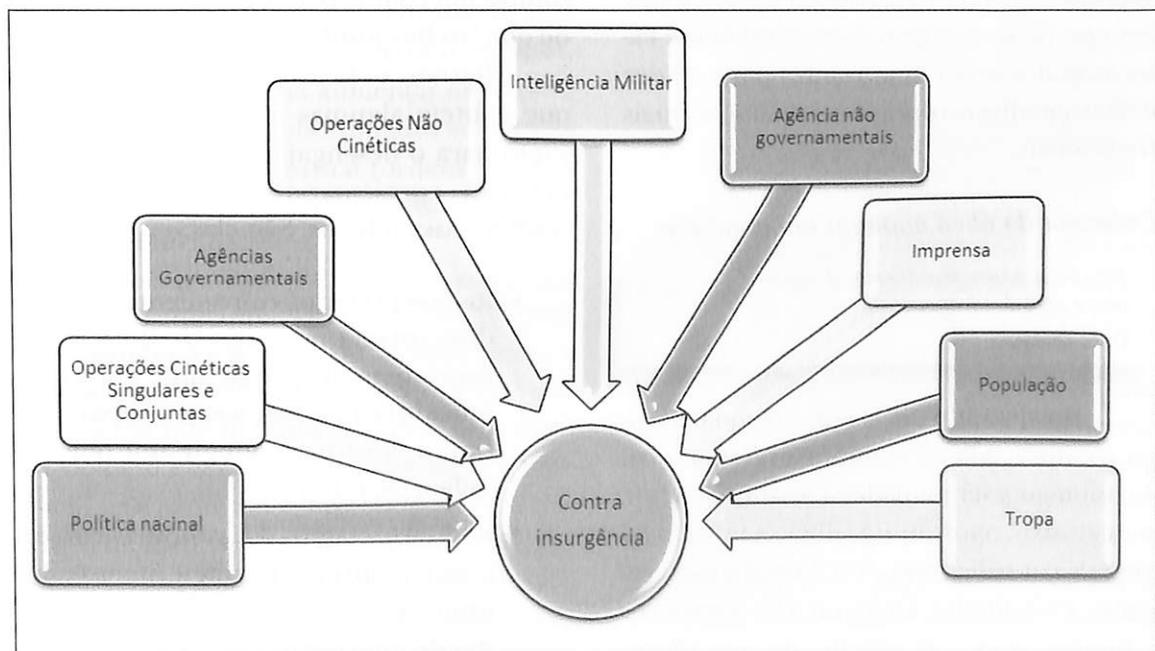


Fig. 2 – Vetores de atuação do comandante na contrainsurgência

Fonte: o autor (adaptado da obra de David Petraeus)

seu modelo de liderança para atingir atributos novos. Do bom relacionamento dependerá o sucesso da operação.

Serão necessários líderes com pleno entendimento da natureza assimétrica do conflito. Líderes que compreendam a linha tênue que separará ameaças, desafios e oportunidades. Generalizar o uso da força os afastará da vitória.

### ***Atributos do líder na contrainsurgência***

Artigos versando sobre liderança normalmente falam sobre virtudes do líder. Esse caminho, ainda que repetitivo, parece ser mais eficaz para apresentar vantagens de determinadas posturas em determinadas situações. A seguir serão listados alguns predicados importantes para o bom líder que opera combatendo forças irregulares, grupos criminosos e até terroristas. Cada guerra exige um tipo de abordagem, mas geralmente estes atributos serão importantes para o líder militar em diversas ocasiões, mesmo as mais tradicionais.

### ***Defensor da ética superior em combate***

*Não há nenhum preceito moral que não tenha algo de inconveniente.*

DENIS DIDEROT

Imaginando um cenário no qual a tropa é empregada na contrainsurgência, qual é o inimigo a ser anulado? Ele normalmente será evasivo, oportunista, alheio a normas da guerra, covarde, traiçoeiro, brutal e escorregadio. Os soldados, em geral, vão querer ver o inimigo como um espelho de seus ideais, ou seja, alguém que protege civis, trata prisioneiros com urbanidade e que sabe o limite

ético de suas ações. O uso “inteligente” da violência, contudo, não está escrito na cartilha do guerrilheiro ou do rebelde em geral.

É normal que o líder em contrainsurgências se sinta propellido a permitir pequenos desengajamentos morais para ser mais eficiente em uma luta sem regras. Seus subordinados terão dificuldade em aceitar a manutenção da ética militar após ver as atrocidades cometidas pelo rebelde (assassinatos, sequestros, emboscadas, terrorismo). A reação natural do homem médio é querer buscar a “desforra” ou a vingança. Alguns talvez digam “precisamos usar as mesmas armas do inimigo para poder vencê-lo”. Esse é o chamado desengajamento moral. É o momento em que o militar rompe voluntariamente com princípios éticos para fazer a sua forma de lutar. Ele se permitirá ignorar que seu povo não compactua com o pensamento maquiavélico de que “os fins justificam os meios”.

Barnes e Leavitt (2010) identificam que existem algumas técnicas de racionalização para o desengajamento moral que os militares apresentaram recentemente em conflitos assimétricos. São elas:

- Reinterpretação conveniente da conduta correta por meio de uma reavaliação pessoal (pensar que, em determinada ocasião, seria aceitável romper com a ética para atingir um objetivo militar de interesse).
- Reinterpretação da conduta correta com o emprego de eufemismos (substituir “tortura” por “técnicas avançadas de interrogatório”, por exemplo).
- Reinterpretação da conduta por meio de comparações vantajosas (confrontar

um comportamento pessoal ruim com outro ainda pior, feito por outrem).

- Esquiva, por meio da transferência de responsabilidade (desculpar-se por um ato inaceitável com palavras como “estou apenas seguindo ordens”).
- Distorção da realidade (ver apenas o lado positivo de uma ação e ofuscar os danos colaterais).
- Desumanização (ver o povo ou o inimigo como seres alheios e que não merecem sua consideração).

Os mesmos autores citam que o chefe militar deve estar atento para tais mecanismos e jamais deverá aceitá-los ou incentivá-los. O comandante na contrarrebeldia deve monitorar o desdém de seus subordinados para identificar aqueles que aparentam não mais se preocupar com os reflexos de seus atos sobre a população ou para o exército. O chefe militar precisa aumentar as responsabilidades de seus subordinados sobre seus atos, seja por meio formal (ordens escritas) ou informal (alertas verbais para os comandantes subordinados).

Recentemente o Exército Colombiano lançou a campanha *Fé en la Causa* (2010), para promover a ideia do comportamento militar superior. Após anos vividos em uma guerra em que se buscava vencer um inimigo violento e esquivo, as Forças Armadas daquele país sentiram a necessidade de remediar o quadro violento do conflito e motivar seus líderes e soldados a buscar uma postura ética correspondente com os valores morais do povo colombiano. Das três estratégias traçadas para modificar o comportamento das tropas, duas passam por uma evolução

na formação de líderes ou na reeducação daqueles que já estão em combate há muitos anos e já possuem sua visão de como liderar.

Por fim, o líder deve compreender que o diferencial que levará o povo a optar pelo apoio às suas tropas deverá ser a postura correta e digna que seus soldados adotam nos momentos de tensão do combate ou em situações de normalidade. Se ele não for o bastião dessa fé, seus liderados não tomarão para si a ideia do culto à ética superior.

### *Pensador Criativo*

*Inovação distingue o líder e o seguidor.*

STEVE JOBS

Segundo Rickards e Moger (2000), a liderança criativa é

um processo que muda o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável, e de aceitável para superior, através da introdução de estruturas benígnas, enfatizando a cooperação e a mutualidade.

O líder na contrainsurgência deve entender que alterar procedimentos implica evolução doutrinária e quebra de paradigmas. Não é tarefa simples, porém é vital.

Conforme já foi dito, o insurgente é um sobrevivente. Para que ele permaneça vivo e operante, ele precisa se adaptar constantemente às mudanças de cenário do combate. Dessa maneira, as lideranças da contrainsurgência devem avaliar as situações continuamente, buscando entender o raciocínio mutante do inimigo. Estar um passo na frente do rebelde significa ter iniciativa e surpresa no combate.

Talvez mudar a própria forma de pensar seja menos complexo do que mudar a forma de pensar dos escalões subordinados. Militares são reativos a mudanças. Militares são arraigados no culto às verdades impressas em manuais de campanha. Isso é bom em diversas situações, mas militares que pretendem estar adaptados ao que Castell (1996) chamou de “Era do Conhecimento” precisam estar abertos para encarar mudanças e prontos para ler os manuais como rumos gerais, e não como amarras mentais. Toda a sociedade evolui em progressão geométrica hoje. Raciocinar linearmente significa derrota na moderna guerra de insurgência, pois o *gap* em criatividade não pode ser compensado apenas com o emprego da força militar bruta.

Líderes modernos estarão atentos para a inovação como “processo de resolução de problemas organizacionais por meio de melhorias nas competências individuais e organizacionais” (MOTA, 2012). Com criatividade para solucionar seus problemas, o comandante militar será um adversário menos previsível e muito mais implacável.

#### *Entendedor da cultura local*

Mao-Tsé-Tung (2000) afirmou durante a sua luta contra o Kuomintang chinês: “a guerrilha deve se mover entre o povo como um peixe nadando no mar”. Dessa maneira, o guerrilheiro é o peixe, e o povo é a água. Essa harmonia deve ser interrompida pelo líder contrainsurgente.

Entender como o povo pensa e quais são os seus anseios deve ser uma preocupação constante. Normalmente a tropa será o elemento estranho nesse ambiente. Os soldados serão coercitivos e retirarão algumas

liberdades que são normais em tempos de paz. A tropa normalmente vem de outra região, já possuindo seus valores e cultura. É preciso viver e respeitar a cultura local, para que o povo também aceite a tropa como se fosse um dos seus “peixes”.

Comandantes devem instruir seus comandados sobre como se relacionar com a população sem ofender preceitos culturais. Não basta apenas entender tal cultura. É preciso vivê-la e ver lógica plena nas suas manifestações mais elementares. Fingir que está adaptado é diferente de realmente estar adaptado.

Nas palavras de Celestino Perez (2009),

a consciência cultural tornou-se uma competência cada vez mais importante para líderes, mesmo de pequenas unidades. Líderes perspicazes aprendem como as culturas afetam as operações militares e a compreensão de detalhes é importante [...] percebem também que suas palavras e ações podem ser interpretadas de forma diferente por outras culturas.

Tais diferenças serão religiosas, alimentares, hábitos de higiene, relação entre gêneros, relacionamento familiar e política interna. Será um grave erro tentar impor seus padrões culturais a esse povo.

Se o líder tiver a percepção errônea de que sua tropa é culturalmente superior à cultura da população, isso poderá ser um fator de distanciamento. Diferenças culturais não devem ser vistas de forma qualitativa pelo chefe militar na insurgência; apenas devem ser respeitadas. Se o líder compreender e aceitar isso, o primeiro passo terá sido dado. Após isso, cabe a tarefa de orientar e convencer a tropa dessa importância.

## Gerenciador de expectativas

*A decepção é filha da expectativa.*

Dioclécio

A pressão sobre a tropa contrarrebelle é enorme. Governo, mídia, população e a tropa possuem o anseio de ver o conflito finalizar rápido e vencer a guerra com o mínimo de danos. Esse é o melhor dos mundos, mas não é o mundo real.

O líder atento e comunicativo deve saber como amortizar tais expectativas com argumentos sólidos e inquestionáveis. Ele sabe que o caminho para derrotar a rebelião é longo e custoso. Vários esforços terão de ser feitos, e em muitas vezes não haverá retorno garantido de sucesso. A ideia-força de que a paciência é necessária e que os resultados vêm com o tempo deve ser passada para todos os públicos-alvo, inclusive para a tropa. Campanhas como a do Afeganistão duram há mais de dez anos, e o resultado final ainda não é certo. Os franceses se engajaram na Argélia por quase uma década para vencer taticamente o MLN, mas para perder no campo político. O Brasil debelou os focos de guerrilha no Araguaia após mais de quatro anos de luta. O próprio guerrilheiro deve entender isso e saber que a permanência da força legal será extensa e implacável.

Além da expectativa temporal, a população local tenderá a depositar as esperanças de que as forças armadas que lutam contra os insurgentes trarão a solução de problemas educacionais, sociais, jurídicos, de emprego e de infraestrutura. Elas são a visão do estado presente, pois outros órgãos do poder público ainda não terão condições

de segurança para adentrar áreas litigiosas. A vontade de poder ajudar e abraçar todas as missões do estado será grande, mas levará a semi-implementações por parte da tropa. Ela dificilmente poderá arcar com todo o ônus desse tipo de encargo. O povo deve, portanto, receber do líder militar a indicação do seu papel e exatamente o que ele poderá fazer pela população. Ir além disso é tentador, mas arriscado.

Portanto, o chefe militar deverá crer nessas convicções e deverá lutar para que não exista nenhuma reversão de expectativa da parte de nenhum setor por falta de conhecimento. Informações falsas ou tentativas de ganhar apoio por meio de meias verdades será um erro impossível de ser corrigido. Os subordinados também devem estar cientes de que não devem realizar compromissos que vão gerar expectativa em qualquer público.

## *Construtor de relacionamentos fortes e verdadeiros*

Os relacionamentos na contrainsurgência terão diversos parceiros em diversos momentos. Serão apontados apenas aqueles que são mais atípicos para o militar convencional. O estreitamento desses relacionamentos definirá o cumprimento da missão em uma abordagem mais ampla que a visão militar.

No relacionamento com outras agências, governamentais ou não, deve ser entendida a diferença cultural existente. Civis pensam diferente, e isso não os faz piores nem melhores que militares. Não deve existir, portanto, nenhum tipo de preconceito ou ideia preconcebida sobre a forma como

uma ou outra agência governamental atua. A ideia de cooperação deve prevalecer, e o bom andamento dos trabalhos dessas equipes também vai ajudar para que o plano militar seja bem-sucedido.

Willian Davis (2011) afirma que,

na cultura interagências, não há uma cadeia de comando única e distinta. Não existe uma organização hierárquica monolítica. É um aglomerado de agências independentes usando o mesmo caminho para chegar a locais diferentes.

Caso o líder militar queira sistematizar ou comandar essas ações, ele ficará frustrado, pois será difícil conseguir isso. Mais vale empregar os “Seis C” da teoria de Davis para relacionamentos interagências: Compreender, Coordenar, Cooperar, Concessões, Consenso e Comunicar-se. Com os verbos de ação, o relacionamento com esses órgãos será mais efetivo e duradouro. Não deve existir o pensamento de usar alguma agência ou iludi-la para se chegar a um comportamento desejado. Tais processos acabarão sendo percebidos, e a relação estará comprometida.

Além da relação com outros órgãos, a população também exigirá engenho e arte do líder para se tornar parceira nas ações. Ela deve ser compreendida e ajudada com a real intenção de promover melhorias. Da mesma forma que no caso anterior, o povo perceberá se o comandante militar agir apenas para conquistar seus objetivos pessoais. Pode ocorrer um aumento no apoio popular, se a população tiver a percepção de que tem um aliado confiável na força legal.

### *Defensor da verdade*

*A mentira nunca vive o suficiente para envelhecer.*

SÓCRATES

Mesmo sendo a verdade um dos pilares da instituição militar, existem momentos nos quais o líder se sentirá tentado a omitir ou deturpar alguns dados para algum interlocutor. Para evitar desgastes da constatação de que alguma mentira foi divulgada por ele ou por seus subordinados, o chefe na contrainsurgência precisa ser exemplo de como o culto a verdade é importante.

Para sair de alguma situação crítica, a mentira pode apresentar-se como válida para alguns. A globalização, a velocidade da informação, os meios de tecnologia de informação disponíveis e a maior conscientização popular do seu papel social fazem com que o número de possíveis questionadores do fato deturpado seja altamente desvantajoso. Basta uma imagem de celular, uma testemunha ocular, um repórter mais detalhista, para que a palavra oficial da instituição seja maculada. O líder precisa entender que não existe operação psicológica que seja bem-sucedida em resgatar a credibilidade de um ator estatal uma vez que ele a tenha perdido por ter mentido. A mente humana reage de forma agressiva ante alguém que já tenha provado não ser digno de confiança.

Se os subordinados não tiverem esse espírito de culto à verdade a qualquer custo, um vírus poderá espalhar-se pela tropa. A mentira deixará de ser usada em emergências e pode se tornar rotineira, se os militares perceberem que ela é tolerada. Sendo um exemplo e orientando seus comandados,

o líder militar terá em sua unidade um pensamento coletivo de que a repulsa pela mentira é uma virtude inquebrantável.

### *Culto aos valores morais do seu povo e do seu exército*

*Se os seus princípios morais te deixam triste,  
saiba que eles estão errados.*

ROBERT STEVENSON

O general George Marshall (1944) certa vez abordou o assunto valor moral sob a seguinte óptica:

Sempre que um exército estiver envolvido em uma guerra, a fera que há em cada combatente tentará se soltar de suas amarras, e o bom comandante deve aprender, desde cedo, como mantê-la sob controle, tanto em seus subordinados quanto em si próprio.

Observa-se que a nota se refere a qualquer guerra. Cabe destacar que, em confrontos em que a observância de normas humanitárias é mínima por parte do inimigo, vai existir a constante necessidade de lembrar aos soldados quem eles são e quais os valores que eles cultuam.

Excelente exemplo histórico de culto aos valores morais de um povo vem da ordem do dia do Gen Osório antes da invasão do solo paraguaio em maio de 1866:

...o nosso caminho está ali defronte! Não me é preciso lembrar-vos que o inimigo vencido e o paraguaio inerte ou pacífico devem ser sagrados para um exército composto de homens de honra e coração. Ainda uma vez mostremos ao mundo que as legiões brasileiras do Rio da Prata só combatem o despotismo e fraternizam com os povos.

No entender de Douglas Pryer (2011), as guerras trazem em si o axioma de “vencer a qualquer custo, deixando de lado certas delicadezas para salvar vidas de compatriotas”. Esse conceito evoluiu para “vencer tendo superioridade moral”, termo usado pelo Gen Petraeus. Líderes atentos devem fornecer constante instrução para que o soldado saiba que ele carrega consigo os valores de uma sociedade democrática, justa e civilizada, mesmo que o seu oponente seja a antítese desses valores. Verificação constante do trabalho dos subordinados deve ser realizada para evitar procedimentos equivocados, em momentos nos quais a besta sai do controle do homem. Não aceitar exceções e ser duro com infratores é importante.

Perder o rumo dos valores morais indica o caminho do fracasso. No Vietnã, na aldeia de My Lai, o comandante de uma tropa de infantaria rompeu com o conceito de humanidade e consentiu com o massacre de uma vila inteira. Os norte-americanos, que defendiam a liberdade e a autodeterminação dos povos, se viram tolhidos de qualquer oportunidade de se defender dessa aberração. Os motivos de se fazer aquela guerra foram solapados por essa atitude impensada e equivocada de um comandante tático. O erro tático mostrou-se grave no campo estratégico.

Após décadas, outro grupo de militares posou para imagens após matar um grupo de talibãs no Afeganistão. A imagem mostra os soldados urinando nos cadáveres. O *link* moral com a ética e com os valores corretos foi rompido. Pior, existia um comandante presente, que permitiu o ato, demonstrando falta de ação de comando.

O preço foi alto para a imagem da tropa norte-americana. As palavras de seus porta-vozes não foram suficientes para justificar o injustificável. O princípio moral já havia sido derrubado, em muito por falta de bons comandantes.

### *Empatia firme*

O conceito de empatia é simples e bem conhecido. O natural é defini-la como a capacidade de colocar-se no lugar de outras pessoas para sentir suas angústias e necessidades. Normalmente uma citação de empatia dará conotação de sensibilidade extrema ou de conectividade emotiva interpessoal, que não são muito rotineiras no meio militar. Um militar não costuma empregar tais adjetivos para comandar, quanto mais em combate.

A quebra do estereótipo do militar inflexível e linha-dura pode ser feita usando-se de forma parcimoniosa esse atributo, que já consta, inclusive, no manual de Liderança FM 6-22 do exército norte-americano. Uma forma de torná-lo mais militarizado é adotar a definição da “empatia firme”.

O conceito de “empatia firme” é apresentado pelo tenente-coronel Harry Garner (2010). Para ele “a empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem; ela é uma ferramenta abstrata para se obterem resultados concretos.” Percebe-se que a conotação é distinta. Ela será seletiva ao ver o que o liderado precisa para cumprir bem suas missões e não ter nenhum problema externo interferindo seu desempenho. Se um líder aplicar a empatia indiscriminadamente, ele poderá passar a atender anseios pessoais menos importan-

tes, criando uma expectativa exagerada de ajuda do comandante para toda e qualquer aflição. Na oportunidade que um subordinado não for atendido em seus pleitos, estará criada a reversão de expectativa, e ele criará uma barreira de relacionamento com o comandante. A coerência é o melhor caminho, selecionando aquilo que merece plena atenção para intervenção do comandante daquilo que é um pleito individual, menos importante para a organização.

A liderança em contrainsurgência é compatível com a empatia firme. Em diversos momentos, ela será empregada para resolver alguma questão junto a um subordinado, mas isso é comum a qualquer momento da carreira militar, não apenas na insurgência. O grande salto qualitativo vem da aplicação desse conceito junto à população civil e a outras agências colaboradoras. Colocar-se no local de outros e ver suas limitações será uma ótima oportunidade de poder enxergar a melhor conduta para satisfazer a necessidade da contraparte. Essa ajuda será, sem dúvida, retribuída.

Em diversos momentos, o líder deverá valer-se de uma análise das necessidades daquele com o qual ele está se relacionando. Um militar subordinado exigirá uma abordagem distinta de um líder local, que terá outra abordagem se for uma agência parceira que, por fim, será distinta da mídia. A ideia geral é fugir de fórmulas gerais. Cada análise deverá ser feita de forma isolada. É óbvio, também, que exceções em concessões serão fatores que retirarão a liberdade de manobra futura do chefe.

A pirâmide de Maslow é uma ferramenta interessante para o líder ver até onde

PIRÂMIDE  
DE MASLOW  
CONCEITUAL



PIRÂMIDE DE  
MASLOW PARA  
POPULAÇÃO  
ENVOLVIDA EM  
CONFLITOS



Fig. 3 – Pirâmide de Maslow Conceitual e adaptação para o ambiente de insurgência  
Fonte: o autor (elaborado com adaptações a partir da Hierarquia de Necessidades de Maslow)

ele pode “ceder ou ganhar terreno”. Cada público terá a tradução de suas necessidades exposta na pirâmide conceitual de Maslow, na qual são elencadas as necessidades em ordem crescente, da parte inferior para a parte superior da figura. A empatia aplicada buscará ver o que realmente é caro para determinado público em determinado momento.

Na Figura 3, a pirâmide conceitual é vista em comparação com a pirâmide em que são expressas as necessidades vividas por uma população de área de conflito de insurgência. Será identificado que o básico para quem está entre duas forças é ter a segurança.

Percebe-se que, para um povo que vive em uma área conflituosa, a prioridade é ter condições mínimas de vida e de segurança (os dois patamares inferiores da pirâmide). O líder militar deve entender como ele

pode intervir para assegurar essa demanda com os seus meios orgânicos. Ao se colocar no local do morador, ele compreenderá que a retirada de algum desses fatores será muito nociva para a população. A empatia estará sendo estabelecida de forma seletiva e racional. Conforme cita novamente Harry Garner,

à medida que um líder cultiva um clima de empatia, a organização se torna mais coesa, os seguidores desejam imitar o líder, e um clima de empatia passa a permear a instituição.

### Ser um mentor

*Por detrás das vitórias de Alexandre, encontramos sempre Aristóteles.*

CHARLES DE GAULLE

O conceito de mentor é antigo e eficiente. Esse termo pode ser entendido,

nas palavras de Kathy Kram (1985), como “alguém que possa exercer várias funções psicossociais e de desenvolvimento profissional, que podem incluir dar o exemplo e apadrinhar”. Não se pode confundir essa tarefa com a ação de comando natural existente em uma força armada. O mentor precisa ir além do que um comandante vai, em termos de acompanhamento, pois precisa conhecer a fundo a natureza do seu pupilo.

Há algum tempo, essa função de mentor estava atrelada, no Exército, a um comandante superior. Atualmente o entendimento é de que não existe essa necessidade de vínculo na cadeia de comando para orientar alguém. O melhor, inclusive, é que não o seja, pois um pupilo pode se sentir coagido a acatar orientações pelo fato de que quem o orienta é o seu chefe. Não atender suas observações indicaria insensibilidade e prepotência, ou seja, perda de pontos no conceito pessoal.

Na contrainsurgência, os comandantes verão a oportunidade de acompanhar seus comandados e observar suas ações, principalmente no que diz respeito ao contato com o povo. Ensinar que um líder em qualquer escalão passa a ser estratégico em ambiente de contrarrevolução não é simples. O chefe precisa apresentar as ferramentas específicas para o subordinado saber quando ele deverá ser agregador, humanitário, negociador, juiz, professor, aconselhador, eminência parca ou militar aguerrido.

Cabe destacar que o líder também terá oportunidade de ser mentor de outros públicos. Se a contrainsurgência gerou uma mudança na estrutura do poder local, com o

aparecimento de novos chefes regionais ou a estruturação de um novo exército (como foi o caso da Malásia, do Iraque, do Afeganistão e do Vietnã), esse líder verá aparecer a oportunidade de apadrinhar esses outros chefes e a eles direcionar seu conhecimento. Isso será importante para ampliar a governança local. Não se trata, portanto, de apenas influenciar, mas ensinar como fazer as coisas para que elas funcionem corretamente quando o mentor não estiver mais presente.

O pensador chinês Confúcio afirmava:

Há três métodos para ganhar sabedoria: primeiro, por reflexão, que é o mais nobre; segundo, por imitação, que é o mais fácil; e terceiro, por experiência, que é o mais amargo.

O mentor deve entender que seu trabalho é evitar dores e poupar tempo de reflexão dos mais jovens, apresentando-lhes o caminho mais simples, que é a transmissão de conhecimentos solidificados e abrangentes.

### *Possuir alta capacidade de adaptação e inovação*

Já foi abordado que o combate de contrainsurgência é fluido e dinâmico. Estratégias bem ou malsucedidas raramente serão repetidas pelo inimigo, pelo fato de que já foram empregadas, e isso acarreta possibilidade de perda da surpresa. Mentes privilegiadas já estiveram a trabalho de exércitos inimigos: Alexandre, Aníbal, Júlio César, Frederico II, Napoleão e Rommel. Enfrentar tais lideranças com abordagens não imaginativas e tradicionais não seria uma vantagem; antes disso, uma vulnerabilidade.

A adaptação vem no momento em que o chefe militar entende que está em um cenário novo, ainda que ele tenha experiência passada ou tenha lido algumas obras sobre a contrainsurgência. Ele precisa aprender, e todo o seu esforço de busca deve ser ativado para compreender o povo, a cultura, a religião, os costumes, os valores, o inimigo, a razão da luta, os objetivos políticos do oponente, entre outras coisas. Conhecer significa dominar; não basta ter uma visão parcial.

De posse desse conhecimento, o comandante poderá pensar como atingir seus objetivos por meio de estratégias diretas (raramente o serão) e indiretas. Todos os vetores do poder devem ser pensados. Coordenar soldados e atribuir missões de combate para eles não é o mais complicado. Difícil será entrar na mente do revolucionário e projetar seus passos; entrar na mente da população e buscar saber como ganhá-la; penetrar na mente dos aliados e ver como eles querem ser tratados. Isso é inovação, adaptação; e não é simples de ser feito por mentes convencionais.

Provavelmente T. E. Laurence (Laurence da Arábia) foi o exemplo mais válido para esse entendimento de adaptação e inovação. Possuidor do conhecimento do potencial da força que ele assessorava e de suas limitações, ele inovou ao atacar seu inimigo turco de forma inesperada e surpreendente. Obteve a surpresa tática e liderou uma força débil contra um oponente virtualmente esmagador. Suas lições podem ser sintetizadas na sua frase “aprender a combater a insurgência é lento e difícil; é como aprender a tomar sopa com uma faca”. O líder contrain-

surgente deve saber que ele precisa se adaptar e inovar para tomar a dita sopa, inclusive com a faca se for necessário.

### *Ser um negociador astuto*

Esta é uma habilidade que será quase exclusivamente empregada com o público externo. Na cadeia de comando, a negociação não é essencialmente necessária, pois as ordens são alvo de um estudo de situação feito por um estado-maior. Isso faz com que o senso comum de busca pelo objetivo seja alinhado antes mesmo de um subordinado receber suas tarefas.

Por outro lado, no campo do trabalho interagências, uma ampla variedade de conhecimentos e habilidades é necessária para que os esforços de contrainsurgência sejam vitoriosos. Cabe lembrar que esse esforço é coletivo, e não um esforço único das forças armadas. Militares e funcionários do governo não estão habituados a ter seus subordinados dirigidos por outros departamentos. Isso gera desgaste quando uma liderança se faz necessária.

Após a constatação de que todos os vetores de emprego governamental para debelar uma insurgência não são onipotentes se vistos isoladamente, o líder militar precisa entender que a ele caberá pedir ajuda e ajudar. Para exemplificar o acima relatado, no Afeganistão, os EUA empregam para debelar o Talibã, apenas na área de inteligência, os seguintes órgãos: Forças Armadas, Agência Central de Inteligência (CIA), Bureau Federal de Investigações (FBI), Agência de Combate às Drogas (DEA), Departamento do Tesouro, da Alfândega e Proteção de Fronteiras, Serviço Secreto e da Polícia Judiciária (U.S. Marshalls). Isso apenas para

as ações de inteligência, sem citar os que se envolvem com desenvolvimento humanitário, saúde, educação, agricultura, reconstrução, assessoria política e outros tantos. Todas as vezes que uma empreitada se inicia, todos esses órgãos precisam se articular sobre como cumprir a missão. Normalmente não existirá um “chefe” escalado. Nesse momento, o líder militar deve ter a visão clara sobre o papel da sua instituição na tarefa. Ele é o agente principal? Ele estará fornecendo apenas apoio? Sua voz deve ser a decisiva ou deve ser mais uma a opinar para oferecer alternativas? O que é inegociável para ele?

Negociar seu papel e seus esforços será importante. Não deve existir a intenção de proteger apenas os anseios de sua instituição. O objetivo é muito mais amplo e envolve o esforço de uma nação inteira. Regras básicas devem estar na “memória muscular” do negociador: o que for prometido deverá ser cumprido, entender o seu limite de autoridade para a negociação, ser verdadeiro nos argumentos e contra-argumentos, saber negar uma opção ruim, oferecer alternativas plausíveis e tratar o outro negociador como gostaria de ser tratado.

Líderes com conhecimento de negociação serão mais úteis para o esforço de guerra. Pessoas com visões limitadas de seu real papel funcionarão como agentes motivadores de atrito desnecessário. O mesmo raciocínio poderá ser levantado para o trato com a população, nos momentos de negociar com suas lideranças.

*É bom que a guerra seja tão terrível; caso contrário nós nos apegaríamos demais a ela.*

GEN LEE

### *Mantenedor do correto emprego da força pelos seus subordinados*

A tarefa de manter subordinados dentro do correto e estrito dever de militares é das mais árduas. Soldados se enxergam como guerreiros. O *éthos* do guerreiro lhe impõe agir com fibra, vontade, coragem, determinação, astúcia e audácia. Ele busca, por referência mental, a destruição, a morte do inimigo. No entanto, em certas circunstâncias, a missão imposta em um ambiente de contrainsurgência pode ser realizar tarefas com o máximo controle desse *éthos* de guerreiro, mesmo porque o inimigo não estará sempre claramente visível entre a população civil.

Glenn Gray (1988) afirma:

Quando os soldados cruzam a linha que separa a autodefesa da luta pela própria luta, o que lhes é tão fácil fazer, eles vivem algo que lhes toca o próprio ser profundamente. O soldado-matador aprende a servir a uma divindade diferente, e sua preocupação passa a ser a morte, não a vida; a destruição, não a construção.

Esse raciocínio é diametralmente oposto ao raciocínio de uma tropa contrainsurgente, que deve estar preocupada em construir ou reconstruir uma sociedade abalada por um conflito. Se o seu senso de dever não lhe apresenta as amarras do emprego ético, apenas comandantes superiores o poderão fazer por meio da observação constante, da orientação diuturna e mesmo da retirada dos desajustados de funções de combate.

Sabe-se que não é possível esperar de um militar que ele tenha completo controle de si durante ações de combate. Em uma

briga de vida e morte, o instinto de sobrevivência prevalece e está sempre a um passo de se tornar um desejo sanguinário de levar morte e destruição ao oponente. Um chefe preparado terá visto com antecedência esse momento e saberá que não será possível estar em todos os lugares críticos e nos momentos críticos para controlar seus homens. Ele deve valer-se de um processo de sensibilização dos comandantes subordinados, para que eles estejam atentos a ver sintomas de desajuste funcional. Ele preparará, também, formas constantes de instruir os combatentes e os afastar de seguir apenas os seus instintos no momento da peleja.

Em artigo escrito no ano de 2011 para a *Military Review*, Steadman aborda aspectos da neurociência sobre o item em estudo. Para ele, existem duas partes do cérebro que estão diretamente ligadas à postura do militar em batalha: o sistema límbico e o córtex pré-frontal.

O sistema límbico está associado a emoções e memória. Sua tarefa é interpretar informações vindas dos órgãos sensitivos e reagir com comandos emocionais para o corpo. Quando o militar está em situação de perigo, o sistema límbico responderá de forma independente, visando à sobrevivência. É como se fosse um “piloto automático” para se continuar vivo.

O segundo segmento do cérebro associado ao combate é o córtex pré-frontal. Nele ocorrem processos mais sofisticados, como o planejamento, discernimento, raciocínio abstrato e o controle dos impulsos instintivos. Essa parte será ativada quando o militar se vir na dúvida de engajar letalmente ou

não um alvo, por exemplo. Curiosamente, como afirma David Rock (2009), o “grau de ativação do sistema límbico é o grau de desativação do sistema do córtex pré-frontal”, ou seja, quanto mais instintiva for a ação, menos racional ela será.

Comandantes não têm como “desligar” o sistema límbico dos soldados, tanto por ser impossível fazê-lo, como por ser perigoso deixar um homem sem que ele esteja atuando com seus instintos de sobrevivência. Mas a ativação do córtex pré-frontal precisa ser exercitada ao máximo, por meio de exercícios simulados, análises pós-ação e orientação sistemática.

Outro aspecto nocivo a ser combatido pelo líder é a cobrança por respostas imediatas de um comandante subordinado. “Decida rápido comandante !” foi uma frase muito ouvida em escolas de formação de líderes. Na era do “cabo estratégico”, em que decisões de soldados impactam no governo da nação se forem mal tomadas, não deve haver resposta imediata que não seja avalizada por um entendimento completo das consequências de atos simples. O risco de perder um esforço de muitos anos é grande demais para que ações de comandantes tenham de ser resolvidas em segundos.

## **Conclusão**

A realidade mundial indica que existe uma grande possibilidade de que os conflitos assimétricos e irregulares estejam presentes no futuro. As forças terrestres, ainda que necessitem manter a sua formação de líderes voltada para os conflitos convencionais de “exército contra exército”,

terão de criar mecanismos para que esses comandantes estejam prontos para o conflito que parece ser o mais comum nos próximos anos.

A aquisição de novas habilidades, ou o aperfeiçoamento das mesmas, é vital para que comandantes militares sejam bem-sucedidos. As sociedades ocidentais são inovadoras em diversos processos tecnológicos e empresariais. A liderança é comum a todos esses processos, pois neles será vista a figura do encarregado de liderar evoluções. Essa capacidade inovadora deve também ser aproveitada no meio militar para maximizar a atuação de força militar em proveito de uma contrainsurreição.

A compreensão plena do cenário no qual o combate ocorre é chave para que essa sintonia ocorra. O modelo convencional de liderança militar é adequado para diversas situações na contrainsurgência. Há que se entender, todavia, que entendimentos de cultura local, ética, negociação, empatia e adaptabilidade vão um pouco além do que costuma merecer atenção na formação e treinamento de líderes.

Os públicos envolvidos no trabalho do líder militar também sinalizam para necessidade de ajustes em relação à postura desse chefe. População, militares subordinados, agências parceiras, órgãos de segurança pública, imprensa e políticos serão alvos constantes da interação do líder. Cada um desses grupos possui sua cultura, sua forma preconcebida de ver um chefe militar e dele esperar atitudes. Como o objetivo maior é somar esforços para vencer os insurgentes, a participação de todos esses setores será imprescindível.

Não pode haver o pensamento isolacionista de que a tropa por si só resolve o problema ou de que os militares têm mais experiência nesse tipo de empreitada. A questão da liderança, nesse caso, não será exatamente a de ter sob suas ordens diretas tais agências. Em verdade, a liderança será exercida no momento em que o chefe conseguir defender as necessidades institucionais e de seus subordinados, sendo proativo com as demandas dos parceiros.

Incluir esses estudos nos cursos de formação do Exército é uma forma de preparar líderes para entender o mundo em evolução com uma mente também em evolução. Em cada passo da carreira, os desafios do comando serão diferentes, mas o líder deve, desde o início, entender quando ele será exigido além das virtudes castrenses e dele se esperarão atributos de diplomata, político e negociador. Estudos de caso, práticas controladas e discussões dirigidas podem ser ferramentas para que esses objetivos sejam alcançados.

A seleção de perfis para missões que envolvam características atípicas de comando também é válida. Se o emprego for limitado no tempo, haverá ampla disponibilidade de militares aptos para agir em contexto de contrainsurgência. No entanto, apresentou-se o fato de que uma insurgência se faz em longo período de tempo. Dessa maneira, a seleção só servirá em um primeiro momento, pois em pouco tempo aqueles que têm perfis adequados terão sido engajados e será necessária a renovação nos quadros. Isso aponta para a necessidade de contar com o máximo de material humano adequado para agir no tipo de conflito preponderante do séc. XXI.

No caso da liderança em um ambiente de contrainsurgência moderno, é lícito concluir que o esforço do comandante militar para conduzir operações e parcerias exigirá adequação do comportamento e aprimoramento de seus atributos pessoais de líder. Exigirá também um pleno entendimento de quais aspectos de liderança ele já terá desenvolvido ao longo da carreira

e que deverão ser maximizados mediante adequações ao ambiente metamórfico de um combate irregular. Também passará por ver quais adjetivos ele ainda precisará desenvolver, uma vez que serão vitais para o sucesso da tropa e do esforço governamental de vencer a insurgência, não apenas militarmente, mas em todos os campos do poder.

## Referências

- ALLEN, Charles D.; GERRAS, Stephen J. Como desenvolver pensadores críticos e criativos. **Military Review**, v. 90, n. 5, set./out. 2010.
- BARNES, Christopher M.; LEAVITT, Keith. Desengajamento Moral: Porque bons soldados cometem más ações?. **Military Review**, v. 90, n. 6, nov./dez. 2009.
- BAUER, Jonh. O papel da empatia na guerra irregular. **Military Review**, v. 89, n. 6, nov./dez. 2009.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO. **Manual de Campanha (C 100-5): operações**, aprovado pela Portaria do Estado-Maior do Exército nº 126, de 25 de novembro de 1997. Brasília: MD, 2004b.
- CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, Paulo César de. A preparação de líderes militares no Exército Brasileiro. **Military Review**, v. 89, n. 6, nov./dez. 2009.
- CLAUSEWITZ, Carl von. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- COLÔMBIA. EJERCITO NACIONAL. **Cartilla Institucional del programa “Fe en la causa”: ética militar superior**. Bogotá: [s.n.], 2010. Disponível em: <<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=274965>>.
- COX, Edward. Mentores: o dilema continua. **Military Review**, v. 90, n. 4, jul./ago. 2010.
- DAVIS JUNIOR, Willian. O desafio de liderar no ambiente interagências. **Military Review**, v. 66, n. 1, jan./fev. 2011.
- FROMM, Peter D. Os guerreiros, o Etos do Exército e a obrigação sagrada do soldado. **Military Review**, v. 89, n. 6, nov./dez. 2009.
- GALULA, David. **Contra-rebelião: teoria e prática**. Rio de Janeiro: GRD, 1966.
- GARNER, Harry C. Empatia: habilidade de um verdadeiro líder. **Military Review**, v. 90, n. 2, mar./abr. 2010. p. 40.

LEAWITT, Keith. Ética Instantânea: lo que damos por sentado, importa. **Military Review**, v. 66, n. 1., enero/feb. 2011. (edición en Español)

LIANG Qiao, XIANGSUI, Wang. **Unrestricted Warfare**: China's master plan to destroy America. New York: Pan American Publishing Company. 2002.

McCORMICK TRIBUNE FOUNDATION. **Irregular warfare leadership in the 21st century: attaining and retaining positional advantage**. Chicago-IL: McCormick Tribune Foundation Publisher, 2007.

PATRAEUS, David H. Orientação de Contrainsurgência do Comandante da Força Multinacional do Iraque. **Military Review**, v. 89, n. 1, jan./fev. 2009. p. 2

PEREZ JUNIOR, Celestino. A moral embutida no manual de Campanha FM 3-24: Contrainsurgência. **Military Review**, v. 89, n. 6, nov./dez. 2009.

PRYER, Douglas A. Controlar a fera interior: a chave do sucesso nos campos de batalha do século XXI. **Military Review**, v. 66, n. 3, maio/jun. 2011.

RICKARDS, T.; MOGER, S. **Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model**. London: British Journal of Management, 2000.

STEADMAN, Andrew. Neurociência para comandantes combatentes: a liderança no campo de batalha moderno sob uma abordagem baseada no cérebro. **Military Review**, v. 66, n. 4, jul./ago. 2011.

UNITED STATES. ARMY. **Field Manual (FM) 6-22: army Leadership**. Washington, D.C.: US Government Printing Office, 2006.

VISACRO, Alessandro. **Guerra irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história**. São Paulo: Contexto, 2009

VON DER HEYDTE, Friedrich August. **A guerra irregular moderna em políticas de defesa e como fenômeno militar**. Rio de janeiro: Biblioteca do Exército, 1990.