

Liderança durante as Operações de Combate em Larga Escala

CC Jeremy Smith,
Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA



Integrantes do 1º Regimento de Fuzileiros Navais atacam um objetivo durante um exercício de tiro real no campo de treinamento de Bradshaw, Território do Norte, na Austrália, 10 Ago 2016. O Exercício *Koolendong* é um adestramento anfíbio e de tiro real, concebido para aumentar a interoperabilidade entre o CFN dos EUA e a Força de Defesa Australiana. (Foto da Sgt Sarah Anderson, CFN dos EUA)



É o ano de 2025. A Rússia está pressionando um país do Leste Europeu a reintegrar-se à antiga pátria soviética. Com o aumento da tensão, a Organização do Tratado do Atlântico Norte pede que os Estados Unidos da América (EUA) enviem um corpo de exército e uma força expedicionária do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) para se unirem a uma recém-formada coalizão no Comando Europeu dos EUA, sinalizando que ela não vai tolerar mais qualquer tipo de intimidação ou agressão por parte da Rússia. Assim, os EUA são envolvidos em um conflito em larga escala.

Durante os últimos 25 anos, os EUA investiram todo o seu orçamento de defesa em operações de contraterrorismo e contrainsurgência ao redor do mundo, com o foco no Comando Central dos EUA, Comando dos EUA para a África e Comando dos EUA para o Pacífico. Ainda que essa mobilização no Leste Europeu tenha sido uma surpresa, os amplos recursos de comunicação e logística permitiram que os EUA enviassem tropas para o exterior rapidamente, sem interferência externa. Quando a força-tarefa conjunta e combinada entrou na fase de “dominar” das operações, os comandantes de divisão e brigada apoiaram-se, fortemente, na única experiência de combate que tinham: operações de contingência limitada no Iraque e no Afeganistão. Estariam prontos para liderar em operações de combate em larga escala?

Esse cenário sintetiza uma possibilidade bastante realista, com base na atual estratégia nacional de segurança dos EUA, que exigirá uma força capaz de lutar em todos os tipos de combate. Quando 2025 chegar, nossos comandantes estarão prontos para liderar em operações de combate em larga escala? É claro que sim. Entretanto, para estarmos prontos para liderar nesse tipo de combate, será preciso adotar algumas estratégias.

Primeiro, é necessário entender que, embora sejam diferentes, as operações de combate em larga escala e as operações de contingência limitada não devem ser vistas como completamente separadas e estanques. Estão no mesmo espectro dos conflitos. Não devemos estar prontos para apenas uma das duas possibilidades; devemos estar prontos para ambas.

Segundo, o Exército dos EUA precisa abandonar a ideia de que o comando de missão consiste em uma função de combate. Isso gera confusão. Comando e controle é o que o estado-maior precisa ter em foco para proporcionar uma visualização correta ao comandante, de

modo que ele possa comandar sua unidade. O comando de missão é uma filosofia e um método básico para a forma pela qual lideramos em situações de combate, mas não constitui uma função de combate.

Terceiro, os comandantes precisam dedicar-se ao estudo da história para que estejam prontos para as operações de combate em larga escala. Aprendemos com aqueles que vieram antes de nós, e suas lições podem ser aplicadas a todos os tipos de combate.

Os oficiais das Forças Armadas estarão prontos para liderar em operações de combate em larga escala em 2025 porque esse tipo de liderança não será diferente daquela empregada em operações de contingência limitada. Precisamos estar prontos para todos os tipos de conflito.

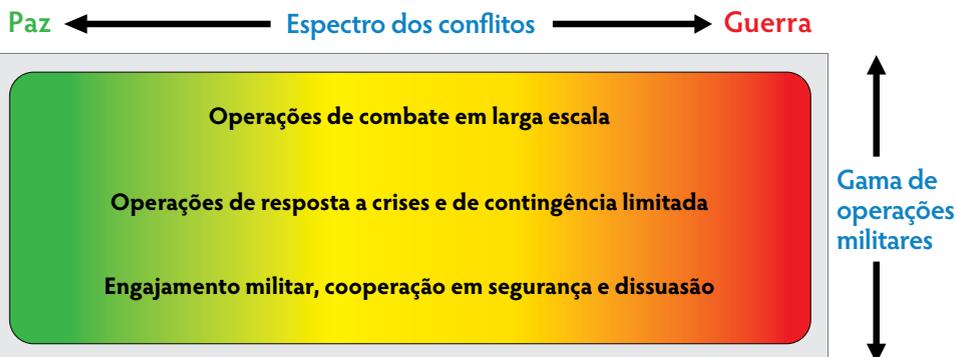
Operações de Combate em Larga Escala e de Contingência Limitada

Como profissionais militares, precisamos parar de colocar a guerra em “compartimentos” separados. As operações de combate em larga escala e as operações de contingência limitada estão interligadas. Assim, devemos nos preparar para todo o espectro da guerra. Segundo a Publicação Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas* (JP 3-0, *Joint Operations*), a gama completa de operações militares — que inclui operações de combate em larga escala; operações de resposta a crises e de contingência limitada; e operações de engajamento militar, cooperação em segurança e dissuasão — flui ao longo de um espectro de conflitos entre a paz e a guerra¹. Precisamos entender as diferenças ao longo da gama de operações militares, mas não podemos fingir que acreditamos que a liderança será extremamente diferente durante cada um dos três tipos de conflito.

Embora a JP 3-0 coloque as operações de combate em larga escala ao longo de todo o espectro dos conflitos, o Manual

O CC Jeremy Smith, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, formou-se, recentemente, pelo U.S. Army Command and General Staff College e cursa, atualmente, a School of Advanced Military Studies. Serviu em missões nas Operações *Iraqi Freedom*, *Enduring Freedom* e *Inherent Resolve*. O CC Smith serviu em funções tanto no nível tático quanto no nível estratégico. Sua experiência mais recente foi como subcomandante de batalhão e planejador no estado-maior da I Força Expedicionária de Fuzileiros Navais, Camp Pendleton, Califórnia.

Operações ao longo do espectro dos conflitos



Nossos dirigentes nacionais podem empregar o instrumento militar do poder nacional ao longo do espectro dos conflitos em uma ampla variedade de operações e atividades comumente classificadas em três grupos, conforme ilustra a figura.

Publicação Conjunta 3-0

Operações ao longo do espectro dos conflitos



Manual de Campanha 3-0

(Figuras extraídas de JP 3-0, *Joint Operations*, V-4; FM 3-0, *Operations*, 1-1)

Figura 1. Comparação entre as Doutrinas Conjunta e do Exército em Relação ao Espectro dos Conflitos

de Campanha 3-0, *Operações* (FM 3-0, *Operations*), as descreve como estando situadas “na extremidade direita [...] sendo associadas à guerra”². Uma comparação entre as versões de cada publicação revela perspectivas obviamente divergentes sobre o tema (veja a figura 1). Embora nenhuma das duas defina, precisamente, o que são as operações de combate em larga escala, ambas fornecem muitos exemplos e fatores para descrevê-las. A JP 3-0 delinea a Operação *Iraqi Freedom* como um exemplo de operação de combate em larga escala, por ter incluído múltiplas fases³. Afirma, ainda, que as

liderança durante qualquer tipo de conflito não é extremamente diferente da exercida em outros (larga escala em comparação com a contingência limitada).

Segundo a Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADRP 6-22, *Army Leadership*), a liderança é o “processo de influenciar as pessoas fornecendo-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aprimorar a organização”⁵. A Publicação de Combate 6-10, do CFN dos EUA, *Liderando Fuzileiros Navais* (MCWP 6-10, *Leading Marines*), afirma que os líderes devem ter “bom caráter,

operações e campanhas de grande porte, como as de assistência humanitária, podem ficar logo abaixo ou até serem consideradas operações de combate em larga escala, dependendo da situação estratégica.

Contudo, o FM 3-0 tem como foco conflitos bem maiores, como a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Árabe-Israelense de 1973. A abordagem do FM 3-0 insinua, claramente, que as operações de combate em larga escala diferem das operações de contingência limitada, ainda que mencione (uma vez) que elas possam ocorrer simultaneamente⁴. Ao compararem esses pontos de vista, os oficiais das Forças Armadas contarão com as ferramentas que necessitam para entender que, embora seja classificado em certas categorias nas descrições doutrinárias, o conflito permeia todo o espectro. Da mesma forma que os três níveis de guerra, os tipos de conflito se sobrepõem. Essa é uma das muitas razões pelas quais a

conforme definido pelos nossos valores centrais”, que são a honra, a coragem e o comprometimento⁶. Contudo, nenhuma das duas publicações distingue entre tipos de liderança exercidos durante diferentes tipos de conflito, como as operações de combate em larga escala ou de contingência limitada. Não importa a situação, um verdadeiro líder saberá equilibrar a arte com a ciência da liderança ao tomar decisões, com base nas necessidades da unidade, da Força Singular e da nação. Em qualquer conflito, a filosofia de comando de missão se apoia na espinha dorsal do caráter, conferindo aos subordinados a liberdade para agir intuitivamente dentro da intenção do comandante.

Comando de Missão e Comando e Controle

O comando e controle e o comando de missão estão interligados, mas será mais fácil compreender a relação entre eles ao examinar os dois conceitos por prismas diferentes. O comando de missão é a razão pela qual nossa nação vence batalhas. Não é uma função conjunta nem deveria ser uma função de combate do Exército. É uma filosofia, um princípio. O comando

de missão é um dos princípios mais básicos de liderança que os fuzileiros navais exercem há anos. Por outro lado, a Publicação Doutrinária do CFN 6, *Comando e Controle* (MCDP 6, *Command and Control*), afirma que “nenhuma outra atividade na guerra é mais importante que o comando e controle”⁷. Em outras palavras, o comando e controle é a função conjunta mais importante porque ela liga todas as demais, para assegurar a unidade de esforços e a unidade de comando.

O comando de missão não é uma função de combate. É um princípio básico de liderança, que é exercido, de uma forma ou de outra, dentro do contexto do comando e controle. “Desenvolver um sentido de responsabilidade entre os subordinados” é um princípio de liderança que significa apenas que devemos delegar tarefas até o nível mais baixo possível, no ponto de fricção⁸. Isso é missão de comando.

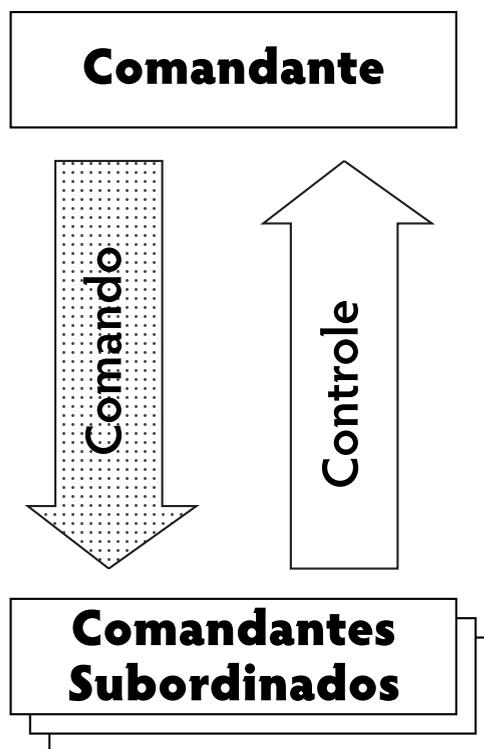
Comandante da Bateria C, 2º Batalhão, 319º Regimento de Artilharia de Campanha Aeroterrestre, 82ª Divisão Aeroterrestre, direciona paraquedistas desembarcados durante ação da Força-Tarefa Conjunta e Combinada—Operação *Inherent Resolve*, perto de Mossul, no Iraque, 5 Fev 2017. (Foto do Cb Craig Jensen, Exército dos EUA)



A ADRP 6-0, *Comando de Missão*, define o conceito como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”⁹. O ponto principal dessa definição é a iniciativa disciplinada, que implica a confiança mútua entre comandantes e subordinados. As ordens de missão pela finalidade são inerentes a toda tarefa executada por uma unidade subordinada, tanto nas operações de combate em larga escala quanto nas operações de contingência limitada. Assim, deveria ser algo automático conceder a uma unidade subordinada todo o apoio e autoridade que ela necessite para cumprir a missão, dizendo, simplesmente, “vá em frente e realize grandes coisas” ou “execute o plano do dia.” Isso ressalta o fato de que o Exército dos EUA deve focar totalmente no comando de missão como filosofia, em vez de mantê-lo, também, como uma função de combate.

O Exército precisa voltar atrás e adotar a função conjunta do bom e tradicional comando e controle. O fato de que a ADRP 6-0 tenha de encaixar o comando de missão em duas categorias separadas (filosofia e função de combate) já basta para confundir qualquer pessoa. Não faz nenhum sentido. Evitar complicar é o que possibilitará o contínuo sucesso das Forças Armadas dos EUA, especialmente quando se emitem ordens durante o caos das operações de combate em larga escala e a complexidade das operações de contingência limitada.

Segundo a JP 3-0, o comando e controle “abarca o exercício de autoridade e direção por um comandante sobre as tropas destacadas e de reforço para cumprir a missão”¹⁰. A MCDP 6 afirma que o comandante comanda tomando decisões e influenciando a ação de subordinados e que o controle é exercido com base no *feedback* destes por meio do estado-maior, o que, então, capacita o comandante a fazer ajustes e tomar novas decisões a partir das ações anteriores (veja a figura 2)¹¹. O comando de missão ocorre dentro do contexto do comando e controle, mas não é o que define este último. Consiste, na verdade, em um ciclo bastante dinâmico, que move todas as demais funções de combate. O comando e controle se apoia, significativamente, no fornecimento, por parte do



(Figura extraída de Marine Corps Doctrinal Publication 6, *Command and Control*, p. 41)

Figura 2. Comando e Controle Vistos como Influência Recíproca — Comando como Início da Ação e Controle como *Feedback*

estado-maior, de uma visualização correta do campo de batalha ao comandante, a partir do *feedback* das unidades subordinadas. Com base em perspectivas históricas, muitos concordariam que o comando é a arte, enquanto o controle é a ciência.

A História

Os verdadeiros profissionais militares são humildes. Sabem que não existe algo como um plano perfeito. Entendem que seu próprio aprendizado ocorre em decorrência das ações de outros, que serviram antes deles. A arte da guerra existe por causa do elemento humano. Os princípios da guerra são científicos, mas requerem, definitivamente, a aplicação humana. Ainda que a experiência seja o que molda o caráter de um líder, o ensino fornece a base sobre a qual se pode formá-lo. O estudo da história militar deve apoiar a educação de longo prazo dos profissionais militares

ao influenciar, positivamente, tanto como eles lideram quanto como conduzem o planejamento militar durante todos os tipos de conflito. Para isso, é preciso entender que a educação por meio do estudo da história nunca termina, tampouco é útil sem a devida aplicação.

A arte da liderança é desenvolvida com o estudo dos métodos empregados por líderes históricos e sua aplicação a estilos individuais. Em 1921, o Comandante do CFN dos EUA, John A. Lejeune, afirmou que o relacionamento entre oficiais e praças não deve ser como o de “superior e inferior, nem o de mestre e servo, e sim como o de professor e estudante”¹². A liderança é ensinada, efetivamente, por meio da constante orientação de líderes verdadeiramente dedicados, atuando como mentores. Os estudos de caso de fatos históricos exercem a maior influência quando se ensina a liderança a grupos de subordinados. Muitos indivíduos podem ler um estudo de caso e ter pontos de vista divergentes sobre o que aconteceu e como eles próprios teriam lidado com a situação. Com o tempo, o estudo de fatos históricos faz surgir temas que contribuem para o desenvolvimento contínuo do profissional militar.

Os profissionais militares de sucesso estão sempre aprendendo. A educação não acaba nunca, e é por isso que a participação presencial em escolas militares é concedida àqueles que demonstrem forte potencial para ter êxito no grau hierárquico seguinte. Esses estudiosos entendem o que significa ter uma mente de três mil anos. A mente humana é, de modo geral, de uma capacidade infinita, podendo lembrar fatos aprendidos que tenham impacto. A leitura de livros de todos os tipos é o que molda nossa forma de pensar, sendo um importante fator que contribui para o autoaperfeiçoamento. Ela nos confere uma vantagem sobre os nossos adversários e um ponto de referência para certos assuntos de interesse. Além disso, os avanços tecnológicos da atualidade possibilitam o acesso imediato a publicações acadêmicas, projetos de pesquisa e bancos de dados, o que proporciona aos profissionais militares um potencial inédito para estudar todos os tipos de material. Os seres humanos não são perfeitos, mas podem se empenhar em adquirir o máximo de conhecimentos, ao mesmo tempo que mantêm uma atitude de humildade. Tudo o que estudamos pode ser debatido, analisado e aplicado a futuras guerras.

O estudo da história militar pode parecer um tanto inútil e anacrônico para alguns, ao tentarem aplicar as lições aprendidas de confrontos anteriores aos atuais e futuros conflitos. Contudo, embora os meios técnicos de execução continuem a alterar o caráter da guerra, sua natureza provavelmente nunca mudará. A forma pela qual lideramos foi mais influenciada pelo caráter da guerra do que por seu tipo no espectro dos conflitos.

Por exemplo, a Primeira Guerra Mundial e o atual conflito na Síria estão separados por muitos anos e por uma discrepância tecnológica, mas essas guerras apresentam muitas semelhanças em termos de sua natureza. Ambas foram iniciadas por ações do povo e acabaram se transformando em ambientes bastante complicados, que envolveram vários Estados-nação. Da mesma forma, atividades que evocam a competição da Guerra Fria estão se repetindo, com configurações semelhantes, em guerras por procuração (*proxy*) entre nações em todo o mundo, patrocinadas pelas atuais grandes potências.

Com base no estudo da história, podemos moderar nosso próprio envolvimento em tais conflitos ao aprendermos com o passado, a fim de evitar erros e preservar nossos êxitos, se aplicarmos os ensinamentos. Por causa da distância temporal entre gerações, os profissionais militares devem aprender o máximo possível por meio do estudo de fontes primárias, bem como fontes secundárias confiáveis. Embora nada possa substituir a experiência de primeira mão, a história se repete às vezes, e seu estudo minucioso pode nos capacitar a aplicar métodos que tiveram sucesso no passado.

A capacidade de liderar eficazmente é influenciada pela experiência, mas sua base está assentada no estudo da história militar. Esta última constitui a própria base de nossa doutrina, que está repleta de estudos de casos de operações tanto de combate em larga escala quanto de contingência limitada. A verdadeira dedicação à instituição militar está evidente naqueles indivíduos que nunca param de aprender seu ofício. A educação nunca termina. Além disso, a credibilidade dos líderes aos olhos de seus colegas e subordinados é, muitas vezes, desenvolvida e mantida pelos conhecimentos de história. O processo de educação de longo prazo dos profissionais militares e seu estudo da história militar influenciam a forma pela qual eles comandam e conduzem o

planejamento. Para afetar positivamente as guerras futuras por meio da liderança em todos os domínios, é preciso aprender e aplicar as lições que recebemos daqueles que vieram antes de nós.

As Forças Armadas dos EUA não devem se limitar apenas ao estudo e preparação para as operações de combate em larga escala, apesar do fato de que nossos adversários com poder de combate quase equiparado tenham desenvolvido suas capacidades convencionais enquanto estávamos presos em operações de contingência limitada no Iraque e no Afeganistão. Uma luta de contrainsurgência pode surgir durante qualquer conflito em larga escala, da mesma forma que aconteceu durante a Operação *Iraqi Freedom*. Sempre haverá uma justaposição entre as operações de larga escala e de contingência limitada no espectro dos conflitos. Precisamos estar prontos para todos os tipos de combate.

Conclusão

O comando de missão consiste em uma filosofia e um princípio. Não constitui uma função de combate. O comando e controle é uma função conjunta que se apoia na capacidade tanto do comandante quanto do estado-maior para proporcionar um quadro claro da situação de combate com base nas ações e no *feedback* dos subordinados. Para entendermos as guerras de

hoje e amanhã, precisamos continuar estudando o passado. A melhor forma de prever o futuro é, simplesmente, estudar a história, o que é um requisito básico para todos os líderes.

A liderança deve estar focada no entendimento e confiança mútua dentro da unidade, o que resultará na capacidade de adaptação a qualquer tipo de combate. A filosofia de liderança não deve mudar radicalmente durante as operações de combate em larga escala. Ao treinar especificamente para um tipo de guerra, o Exército dos EUA corre o risco de não se preparar para guerras verdadeiramente híbridas. O estudo intensivo da história de conflitos passados nos ajuda a entender o relacionamento entre comando de missão e comando e controle, nos conflitos atuais e futuros, para aplicar suas lições. Dessa forma, estaremos prontos para 2025, independentemente de enfrentarmos operações de combate em larga escala ou contínuas operações de contingência limitada. ■

Nota do editor: Este artigo foi redigido antes da atualização da Publicação Doutrinária do Exército 6-0, Comando de Missão (ADP 6-0, Mission Command), efetuada em julho de 2019, que mudou o comando de missão para comando e controle como função de combate e revitalizou a abordagem do Exército dos EUA em relação ao comando e controle.

Referências

1. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2017), V-4.
2. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 1-1.
3. JP 3-0, *Joint Operations*, VIII-1.
4. FM 3-0, *Operations*, 4-19.
5. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 1-1.
6. Marine Corps Warfighting Publication (MCWP) 6-10, *Leading Marines* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 2-3.
7. Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 6, *Command and Control* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996), p. 35.
8. MCWP 6-10, *Leading Marines*, 2-6.
9. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 1-1.
10. JP 3-0, *Joint Operations*, III-2.
11. MCDP 6, *Command and Control*, p. 40-41.
12. Marine Corps Order No. 29, *Relations between Officers and Men* (Washington, DC: Headquarters, United States Marine Corps, 1920).