Abandonando a Iniciativa? Comando e Controle no Campo de Batalha Digitalizado

Capitão Jim Dunivan, Exército dos EUA

A vantagem que um comandante pensa obter por meio da contínua intervenção pessoal é, mais que nada, ilusória. Engajando-a, ele se atribui uma tarefa que na verdade é de outros, cuja eficiência ele assim destrói. Ele multiplica as suas próprias tarefas até o ponto em que já não consegue cumprí-las como um todo.

Helmuth von Moltke[1]

LÍDERES NO campo de batalha sempre tomaram e continuarão a tomar decisões em meio a grandes incertezas, monitorando a execução das mesmas. Em uma publicação recente do Instituto de Estudos Estratégicos (*Strategic Studies Institute — SSI*), Leonard Wong observa que os futuros líderes devem demonstrar a competência da adaptabilidade, ou seja, a capacidade de serem independentes e criativos à medida que planejam operações com base na intenção do comandante ou à medida que alteram planos devido a mudanças na situação.[2] Este conceito não é novo para as operações táticas; os alemães o chamam de "*auftragstaktik*" (tática de missão dada pela finalidade).

Em *The Battle for Hunger Hill*, Daniel P. Bolger, coronel do Exército dos EUA, se refere ao conceito como sendo o "comando situacional".[3] Atualmente, a doutrina do Exército aborda esta "iniciativa disciplinada relativa à intenção do comandante" como uma "missão de comando" ou controle "diretivo".[4] Porém, para reduzir a incerteza da guerra, o Exército está apressado para chegar ao domínio da informação pela digitalização do campo de batalha, para permitir aos comandantes nos mais altos níveis monitorarem as ações de elementos de comando vários escalões abaixo na cadeia de comando. A digitalização do campo de batalha está incorporando o controle detalhado — repleto de indecisões; a execução centralizada e; a iniciativa reprimida do campo de batalha.

Comando e o Controle-Diretivo vs. Detalhado

O controle diretivo enfatiza ordens do tipo missão e permite aos líderes subordinados exercerem a iniciativa durante o combate. Para explorar as oportunidades e a iniciativa dos subordinados, o comandante deve explicar a sua missão e a sua intenção, dando então aos seus subordinados a liberdade para julgarem de que maneira cumprirão a missão.[5] O controle diretivo incorpora os conceitos da iniciativa individual, de um processo decisório independente e permite aos líderes chegarem a decisões táticas por si próprios.[6] Os comandantes superiores devem permitir aos subordinados desenvolverem os seus próprios métodos e usarem de sua própria esperteza, do conhecimento íntimo de seus soldados e equipamento e de sua maior familiaridade com a sua própria área de operações. O único porém é que devem agir dentro da intenção do comandante para assegurar a integridade do esforço.[7]

A forma alternativa do comando e controle (*command and control — C²*) é caracterizada por ordens detalhadas, que surgiram como doutrina na antiga União Soviética antes e durante a IIGM. Porém, ordens do tipo missão nunca foram práticas dada a natureza política do militar soviético. De fato, o Exército Vermelho nunca favoreceu o uso de jovens líderes agressivos e imaginativos. Ao invés disso, dependia do controle por meio

de ordens detalhadas. Os líderes subordinados tinham pouca margem para decidir as suas próprias linhas de ação e se esperava que não inovassem, mas que levassem a cabo as ordens específicas do comandante sem pestanejar. Atualmente, esta prática é geralmente tida como ineficaz.[8]

Filósofos Militares e o *C²*

O controle detalhado é estigmatizado como ineficaz devido à incerteza do campo de batalha e à fricção e falta de informações, esta última de acordo com filósofos militares tais como o general prussiano Carl von Clausewitz, o general suíço Henri de Jomini e Sun Tzu, da China. Clausewitz disse: "Tudo na guerra é muito simples mas até mesmo a situação mais simples se torna difícil (quando as dificuldades combinam e se acumulam para produzir) a fricção inconcebível."[9] Clausewitz também disse que a "dificuldade do reconhecimento preciso constitui uma das mais sérias fontes da fricção da guerra" devido a eventos ou circunstâncias inesperadas ou, pelo menos, devido a circunstâncias que parecem ser diferentes das esperadas.[10] Outrossim, "Sendo que toda informação e suposições são sujeitas à dúvida e com o acaso por toda parte, o comandante encontra, seguidamente, que as situações não são como ele esperava que fossem… Durante uma operação, as decisões têm que ser tomadas de repente: talvez não haja tempo para revisar a situação ou até mesmo para estudá-la devidamente."[11]

A descrição de Clausewitz, da fricção e das incertezas da guerra, demonstra o raciocínio que líderes militares precisam tomar decisões ou determinações de última hora, repentinamente, quando existe informação limitada ou inexistente à medida que se trava a batalha. O resultado pode representar a derrota ou o sucesso da missão.

Já Jomini, apesar de mais metódico em sua explicação da guerra que Clausewitz, também refere-se à ambigüidade e à incerteza enfrentadas por líderes no campo de batalha. A sua explicação sobre a incerteza origina-se de vários fatores: batalhas que começam inesperadamente; circunstâncias e ocorrências antes da batalha; ignorância sobre o posicionamento e os planos do inimigo; forças amigas ainda não posicionadas; e ordens mal transmitidas ou mal compreendidas. Todas estas situações exigem que o comandante tome decisões rápida ou repentinamente. Diz Jomini, "manobras repentinas, executadas no momento certo durante um engajamento, têm mais chance de sucesso do que as estabelecidas antecipadamente".[12]

A rápida tomada de decisão em um campo de batalha incerto é essencial para "o aproveitamento da oportunidade sem hesitação", de acordo com o ideal de coragem de Sun Tzu. Essa coragem rende a vitória ao comandante e a "capacidade de vencer dúvidas e criar grandes planos".[13] Esse ideal de coragem lembra o de Clausewitz, que era o de aceitar a responsabilidade pela sua posição, pela missão e por seus homens, lidando com a fricção e incerteza da guerra tomando decisões rápidas e executando ações decisivas para chegar aos objetivos militares com sucesso.[14] A *incerteza* da guerra (*fog of war*), na verdade o único pormenor do qual se pode ter *certeza*, torna imperativo que os comandantes e líderes estejam habilitados a tomar decisões apropriadas em tempo útil apesar de terem apenas informações incertas.

Outro prussiano influente que compreendia a necessidade de decisões rápidas durante a incerteza da guerra foi o Marechal-de-Campo Helmuth von Moltke. Ele é, possivelmente, o principal responsável por ter moldado o moderno pensamento militar alemão.[15] Von Moltke desenvolveu o conceito da manobra contra um inimigo em uma única seqüência contínua, combinando a mobilização, a concentração, o movimento e o combate enquanto mantém a iniciativa desde o início. A intenção desta manobra era emboscar o inimigo, envolvendo-o parcial ou completamente para destruí-lo em uma grande batalha decisiva de cerco ou de aniquilamento. Para controlar a execução desta manobra, von Moltke introduziu as táticas de missão, ou *auftragstaktik,* para permitir a iniciativa descentralizada dentro de um contexto estratégico global.[16]

Sabendo que "nenhum plano de operações sobrevive o primeiro choque contra o corpo principal do inimigo", von Moltke limitava-se a emitir apenas as ordens mais essenciais.[17] Ele não queria paralisar o espírito de luta do Exército nem interferir com a espontaneidade de ação e reação dos comandantes subordinados. Von Moltke aprovava desvios de seus planos operacionais sempre e quando o comandante subordinado pudesse obter importantes sucessos táticos, já que, como ele expressava, "no caso da vitória tática, a estratégia se submete".[18]

Percebendo que nem o melhor dos planos operacionais poderia antecipar as circunstâncias da guerra, von Moltke autorizava os comandantes a tomarem decisões táticas de última hora. Do seu ponto de vista, a imposição categórica de um plano de operações era um pecado mortal e ele tomou muito cuidado para encorajar a iniciativa em todos os comandantes, tanto superiores como subordinados. Em grande contraste à exaltada disciplina prussiana, von Moltke dava toda importância ao juízo independente de seus oficiais.[19]

O Controle Diretivo no Exército Alemão do Século XXI

Embora a tradicional deferência alemã à autoridade superior e a sua preferência por procedimentos bem definidos sejam a antítese do controle diretivo, o Exército

Alemão usou-o de maneira inigualada por qualquer outro exército na história. Na medida em que os exércitos representam as sociedades das quais se formam, o Exército alemão pós-IGM foi bem-sucedido em reter e reforçar os aspectos da sociedade alemã que mais contribuíram às bem-sucedidas operações de combate, enquanto eliminava ou evitava os aspectos que tendiam a interferir com as operações eficazes.[20]

O manual militar alemão *On the German Art of War: Truppenfuhrung* (a arte da guerra), articula a doutrina das táticas de missão usadas pelo Exército Alemão durante a IIGM.[21] As primeira e segunda partes do manual eram, de muitas maneiras, uma versão moderna da "Arte da Guerra" de Sun Tzu. De acordo com o historiador Williamson Murray, a *truppenfuhrung* "continua a ser o manual doutrinário de mais influência jamais escrito e representa um dos exames mais profundos sobre a conduta de operações e liderança".[22]

Apesar do uso freqüente, o controle diretivo não foi formalmente estabelecido como doutrina do Exército dos EUA até depois do Vietnã. Apesar do estilo próprio do Exército com respeito às táticas de missão, a doutrina alemã de manobra da IIGM teve um papel importante no desenvolvimento e publicação da doutrina operacional da Batalha Ar-Terra do Exército dos EUA durante as décadas de 70 e 80.

A experiência alemã no campo de batalha obtida durante a dura realidade da IGM havia provado a eficácia do controle diretivo. Enquanto atendia a Classe Avançada na Escola de Infantaria no Forte Benning, na Geórgia, EUA, de 1930 a 1931, o capitão alemão Adolf von Schell deu uma série de palestras informais. Ele disse que o Exército Alemão usava "táticas de missão". As ordens não eram escritas minuciosamente. Ao invés disso, um comandante atribuia missões aos comandantes subordinados. "De que maneira eram executadas (as missões) era problema do comandante. Isto é feito porque o comandante em campanha é o único que pode julgar as condições existentes corretamente e tomar a ação devida caso ocorra uma mudança na situação".[23]

Von Schell, e aparentemente muitos outros no Exército Alemão pós-IGM, acreditavam que os comandantes que tinham a autoridade para tomar as suas próprias decisões dentro dos limites de suas missões, se sentiam pessoalmente responsáveis pelos resultados e, assim sendo, se sairiam bem-sucedidos e fariam mais. No início dos anos 30, von Schell escreveu, "É certamente evidente, do adestramento em tempo de paz, que quanto mais liberdade se concede ao líder subordinado durante o seu adestramento, melhor o resultado. Por que? Porque ele é responsável pelos resultados e autorizado a obtê-los à sua maneira".[24]

A chave para o sucesso, conforme von Schell e a *truppenfuhrung*, era os líderes subordinados exercerem a iniciativa por meio do controle diretivo dentro dos limites da missão e de acordo com a intenção do comandante. Para que o controle diretivo funcionasse, um líder subordinado, ou qualquer soldado designado com uma missão, tinha que entender claramente a intenção do seu comandante e, na maioria dos casos, a intenção do comandante imediatamente superior a este.[25] Contanto que as decisões no campo de batalha fossem tomadas de acordo com a intenção do comandante, os comandantes subordinados tinham grande liberdade de ação e se esperava que exercessem grande iniciativa. Essa doutrina de controle diretivo estabeleceu o modelo de C^2 para execução pelo Exército Alemão que participou da IIGM. Essa doutrina superior levou aos sucessos iniciais alemães no campo de batalha durante a primeira metade da guerra.

O Controle Diretivo no Exército dos EUA

O General George S.Patton, Jr., do Exército dos EUA, foi o primeiro proponente do controle diretivo entre os generais americanos da IIGM.[26] A sua frase predileta era, "Nunca diga para alguém *como* fazer algo. Diga-lhe o que fazer e ele o surpreenderá com a sua esperteza."[27] Patton liderou da frente de combate e dirigiu o Terceiro Exército através da Europa com uma série de ordens de operação de meia página de comprimento. No processo, "ensinou alguma coisa a mais aos proponentes da *auftragstaktik* sobre a sua própria profissão!"[28]

Apesar de sua reputação de excentricidade e arrogância, Patton respeitava profundamente os poderes criativos e intuitivos de seus subordinados. Ele também reconhecia que algum nível de erro sempre existiria durante uma ação decisiva de combate, mas, acima de tudo, ele odiava a inação e a indecisão. Ele afirmou que o exercício da iniciativa em todos os níveis oferecia a melhor chance para a vitória.[29]

As táticas de missão têm existido, de certa forma, dentro das forças armadas dos EUA, desde 1775. Já na Guerra Civil Americana, várias tendências começaram a emergir. Os combates se tornavam mais longos e não concluíam em um só dia. Os comandantes não podiam mais ver o campo de batalha inteiro. Essas condições levaram os comandantes a empregar técnicas de C^2 parecidas com o comando por missão.[30] Ao longo dos anos, o comando por missão tem sido o método dos EUA. A excepção foi o Vietnã com os seus postos de comando aéreos. Mas, mesmo assim, o homem no local geralmente agia e tomava as decisões. No artigo,

Departamento de Defesa, J.D. Coleman

Soldados comandados pelo General-de-Divisão Moore manobrando sob fogo após três dias de combate em 1965.

"Reconsiderando A Guerra de Manobra" (*Maneuver Warfare Reconsidered*), Bolger declara, com muita franqueza, "Coloquem um tenente na selva com um rádio e ele pedirá desculpas, não autorização. Tentem microgerencia-lo e ele usará o botão para desligar o rádio."[31]

Apesar do uso freqüente, o controle diretivo não foi formalmente estabelecido como doutrina do Exército dos EUA até depois do Vietnã. Apesar do estilo próprio do Exército com respeito às táticas de missão, a doutrina alemã de manobra da IIGM teve um papel importante no desenvolvimento e publicação da doutrina operacional da Batalha Ar-Terra do Exército dos EUA durante as décadas de 70 e 80.[32] Muitos métodos e idéias clássicas do *truppenfuhrung* alemão são achados em versões, de 1984, 1986 e 1993 do Manual de Campanha (*Field Manual — FM 100-5*) Operações (*Operations*), particularmente os conceitos sobre a intenção do comandante, iniciativa, líderes de pensamento independente e ordens de missão.[33]

Atualmente, as idéias e a linguagem do controle diretivo saturam a doutrina do Exército dos EUA. O *FM 6-0*, Comando e Controle (*Command and Control*), faz a maior contribuição a este aspecto da doutrina ao explicar o comando por missão e o controle diretivo, promovendo-os como os métodos preferidos e mais vantajosos para se ter sucesso nas operações de comando e controle militar.[34] Fazendo uma referência histórica à *auftragstaktik*, o *FM 6-0* define o comando por missão como a conduta das operações militares por meio da execução descentralizada com base nas ordens de missão. O Manual diz, "O comando por missão bem-sucedido resulta de líderes subordinados em todos os escalões exercendo iniciativa disciplinada dentro da intenção do comandante para cumprir as missões."[35] O Manual enfatiza a tomada de decisões em tempo hábil

de acordo com a intenção do comandante superior e a clara responsabilidade do subordinado em cumprir essa intenção por meio de sua iniciativa.[36]

A doutrina do controle diretivo aparece em outras fontes de fundamentos da doutrina do Exército, como por exemplo:

"A iniciativa exige delegar autoridade para tomada de decisões ao nível mais inferior (contanto que prático). Os comandantes dão aos subordinados a maior liberdade de ação possível. Encorajam a ação agressiva, de acordo com a intenção do comandante, ao emitirem ordens do tipo missão que designam tarefas para os subordinados sem especificar como executá-las."[37]

"Os comandantes encorajam os seus subordinados a agir dentro de sua intenção conforme se apresentem as oportunidades para tal. A visão, a clara comunicação da intenção e o clima de comando, criam um ambiente propício ao exercício da iniciativa por parte do subordinado."[38]

"Os comandantes em cada escalão devem explicar a missão aos seus subordinados com precisão sem dizer-lhes como cumprí-la."[39]

"Devido às condições esperadas do campo de batalha, os líderes em todo nível devem evitar limitar, desnecessariamente, a liberdade de ação de seus soldados. O líder, na hora da tomada de decisão, deve ter o conhecimento, o adestramento e a liberdade necessários para tomar a decisão correta em apoio à intenção do comandante. Este conceito deve ser enfatizado em cada oportunidade em todo nível de liderança."[40]

A atual doutrina de guerra do Exército, clara e veementemente, advoga o uso do controle diretivo no combate e durante outras operações militares para estabelecer a melhor formula para o sucesso.

A Transformação e a Guerra da Era da Informação

As lições imediatas aprendidas das operações *Just Cause* e *Desert Storm* fizeram o Exército considerar o comando móvel sob condições de um ritmo de combate maior. Líderes com visão como o General Frederick M. Franks expandiram esta idéia, capturando a totalidade da arte do comando, cunhando o termo "comando em combate" (*battle command*) para substituir a idéia tradicional de comando e controle.[41] Franks queria se desassociar dos processos de estado-maior da Guerra Fria, dos arranjos com relação a postos de comando e de campos de batalha previsíveis relacionados com o C^2. Ele queria se concentrar na arte do comando e de liderança da batalha. Franks compreendia que a natureza da batalha terrestre continuaria a ser dura, brutal e imprevisível. A batalha terrestre exigiria que os comandantes ficassem na frente com as suas tropas, não atados a um posto de comando, vendo o disperso, e talvez não contínuo, campo de batalha.[42]

Como Comandante General do Comando de Doutrina e Adestramento do Exército dos EUA (*U.S.Army Training and Doctrine Command — TRADOC*), Franks estabeleceu laboratórios de combate para unir a indústria, o governo, acadêmicos e o Exército para estudar e experimentar o uso da tecnologia da informação para ajudar os comandantes a visualizar o campo de batalha e a tomar decisões.[43] Em uma carta aos comandantes subordinados ao *TRADOC* em fevereiro de 1993, Franks escreveu, "Estamos no começo de uma revolução na maneira com a qual iremos comandar soldados e unidades táticas em combate. O trabalho em todos (os laboratórios), em acréscimo ao feito no Laboratório Tático de Comando em Combate (*Battle Command Battle Lab — BCBL*), é vital para isso. Não temos respostas e por isso vamos experimentar. Estou convencido de que estamos em transição agora, com relação ao comando de batalha com tecnologia da era informativa, de maneira tão significativa quanto durante os anos 20, quando fomos desde a sinalização com bandeiras para os rádios e daí para as armas combinadas e o ritmo acelerado."[44] Assim teve início a busca da digitalização do campo de batalha e da guerra da era da informação.

A maior parte da doutrina inicial definia a guerra da informação como sendo ações tomadas para obter a superioridade de informações por meio de afetar a informação, os processos com base em informações e sistemas de informação do adversário, enquanto defendendo os nossos. Ao longo dos anos, as interpretações sobre a guerra da era da informação têm incluído a mídia de massa e o seu relacionamento com as operações militares; armas de precisão; a guerra eletrônica e as operações psicológicas. Embora todos estes sejam aspectos válidos da guerra da era da informação, o mais relevante ao escopo deste artigo é a guerra de C^2.[45]

Em linha com as definições anteriores da guerra da informação, a guerra de C^2 é "uma dimensão de conflito na qual forças armadas opostas atacam os sistemas e processos de informação uns dos outros enquanto protegem os seus".[46] O propósito dessa ação é criar uma condição no campo de batalha na qual as forças amigas podem visualizar o campo de batalha, controlar suas forças eficientemente e agir decisivamente enquanto negam ao inimigo a capacidade de fazer o mesmo.[47] A capacidade do comandante ver o campo de batalha e identificar onde se encontram e o que fazem amigos e inimigos, enquanto comanda as suas próprias forças é conhecido, cumulativamente, pelo termo de "comando, controle, comunicações e inteligência" (*command, controle, communications and intelligence — C3I*). Os meios de *C3I* provêm aos comandantes e líderes em todos os níveis a capacidade de gerenciar o combate ao permitir-lhes coletar, analisar, disseminar e agir em

Departamento de Defesa

O General-de-Divisão George S. Patton (centro) junto com o General-de-Divisão Manton Eddy conduzindo uma inspeção de um posto de observação em agosto de 1944.

resposta à informação recebida do campo de batalha proveniente de diversas fontes.[48]

Estas funções não são novas na guerra. Já na época de Alexandre o Grande, os comandantes precisavam destas capacidades para dirigir as batalhas. Os grandes comandantes da história reconheciam que a vitória no campo de batalha dependia de sua capacidade para coletar, analisar, disseminar e agir em resposta à informação obtida do campo de batalha. O Marechal-de-Campo britânico Arthur Wellesley (Lorde Wellington) e outros bem-sucedidos generais da era napoleônica, lideravam na frente de batalha porque fazê-lo os colocava na melhor posição para coletar, analisar, disseminar e agir com base na informação necessária para influenciar a batalha. As comunicações limitadas impediam àqueles comandantes de comandarem desde grandes distâncias, mas, atualmente, os comandantes têm acesso a tecnologia que pode melhorar muito a execução do *C3I*.[49]

A melhora no *C3I* tem provocado alguns a questionarem a utilidade do controle diretivo. Em *The Principles of War for the Information Age* (Os Princípios da Guerra na Era da Informação), o Tenente-Coronel Robert Leonhard argumenta que, apesar da melhora na tecnologia da informação servir para capacitar o comando, o Exército ainda não vê claramente como explorar a mesma. Diz ele, "Estamos nos aferrando a doutrinas passadas que nos exigem o comando e controle descentralizado. É ilógico, sem sentido e um gasto inútil de verba tornarmos o nosso QG superior mais inteligente no combate futuro se temos a intenção de pregar fanaticamente a doutrina da descentralização".[50]

O controle diretivo, de acordo com Leonhard, só foi eficaz no passado porque sincronizava a autoridade com o fluxo informativo. Diz ele, "Quando o ritmo do fluxo de informação proporciona, aos subordinados, uma visão mais precisa e em tempo hábil do campo de batalha, então estes devem ter a autoridade para tomar decisões proporcionais à informação recebida. Quando, por outro lado, o QG superior obtém a informação mais rapidamente, a autoridade para tomar decisões deve ser centralizada."[51] Embora este argumento pareça ter fundamento e ser lógico, articula a falsa presunção do comando de batalha com base na tecnologia — que a tecnologia irá prover, com exatidão, uma imagem operacional comum ao QG superior, que absolutamente representa a verdadeira situação do líder no terreno.

Ecos do Passado

O Exército havia temporariamente adotado o controle detalhado durante o final da década de 60, quando a tecnologia fez alguns comandantes sentirem que podiam controlar melhor o combate em terra desde um helicóptero

no ar. Embora isso estivesse em conflito direto com a filosofia oficial de comando na época, o helicóptero C^2 e o rádio *PRC-25* davam a ilusão de permitirem o conhecimento perfeito da situação em terra. A filosofia oficial de comando era que os comandantes deviam liderar desde a frente e que o líder mais antigo em terra tinha a melhor perspectiva do combate. Apesar disso, muitos comandantes foram seduzidos pela idéia de que podiam influenciar o resultado final da batalha com ordens diretas, não do tipo missão.[52] Porém, muitos outros resistiram a esse canto de sereia.

Apesar do fato de alguns comandantes de batalhão usarem os helicópteros C^2 como posto de comando normal, o *Lieutenant General* Harold G.Moore acreditava que um comandante tinha que estar em terra com os seus soldados para ver e ouvir o que realmente se passava. Disse ele, "Você tem que ter a informação de primeira mão para que os seus instintos funcionem devidamente. Além disso, é fácil ser frio e agressivo dando ordens a 1.500 pés de altura; demasiado simples exigir o impossível de suas tropas; muito cômodo cometer erros fatais apenas para os que estão lá embaixo na lama, no sangue e na confusão."[53]

Apesar dos excelentes exemplos de liderança por meio do controle diretivo, que os comandantes como Moore representavam, muitos escolhiam o controle detalhado como a norma padrão de ação. Os resultados previsíveis disso eram a erosão da confiança entre os subordinados e os líderes e uma deterioração na cadeia de comando. Houve também um declínio trágico na vontade de sargentos e oficiais subalternos para agirem sem ordens. Os efeitos a longo prazo deste conflito particular entre a tecnologia e a filosofia de comando foram devastadores.[54]

O Comando da Batalha e o Controle Diretivo

Os mesmos efeitos que ocorreram no Vietnã poderão ocorrer no moderno campo de batalha da era informativa caso os líderes do Exército não reconheçam e reajam, mantendo o controle diretivo dentro das operações de combate. O comando da batalha, o exercício do comando em operações contra um inimigo hostil e inteligente, exige capacidades e ações de liderança que contribuam para decisões eficazes e em tempo hábil.

O ambiente operacional atual encontra-se saturado de tecnologia. A natureza fluída de operações e o volume de informações aumenta a importância da capacidade do líder visualizar e descrever as operações para dirigir as ações e reações no campo de batalha.[55] Como resultado, o Exército está modernizando os sistemas de informação em um nível sem precedentes. A intenção desse esforço para digitalizar o campo de batalha é a de prover todos os líderes com informações em tempo praticamente real que lhes permitirá compreender a situação tática e a intenção do comandante. Porém, embora os líderes subordinados tenham acesso à ampla situação tática, os comandantes superiores têm acesso a camadas de detalhes táticos. Igual a alguns comandantes em seus helicópteros de C^2 no Vietnã, aqueles comandantes superiores que sucumbam à tentação de dirigir as ações táticas de seus subordinados poderiam reduzir os benefícios de sistemas avançados de informação, assim como o entendimento da situação que estes apóiam.[56]

O sistema digitalizado de C^2 que o Exército está desenvolvendo apoiará e encorajará o C^2 detalhado. O *FM 6-0* declara que, "O controle detalhado tenta impor a ordem e a certeza no campo de batalha criando um aparato poderoso e eficaz de controle que pode processar enormes quantidades de informações e transformar quase todas as incertezas em certezas. Este é exatamente o sistema de C^2 que o Exército está desenvolvendo e testando, com o seu sistema extensivo de múltiplos sensores interligados, vídeo ao vivo e a distribuição automática multiescalonada de dados. Um comandante, em quase qualquer nível, pode, aparentemente, controlar as ações de qualquer soldado individual, em qualquer momento."[57]

O que os líderes devem continuar a perceber e compreender é que o entendimento da situação tem limites. Será sempre imperfeito, especialmente no que diz respeito à situação do inimigo. O entendimento da situação se concentra na situação atual e exige uma verificação constante. Mas exigir cem por cento de verificação não é um objetivo realista. O entendimento da situação preciso depende tanto do raciocínio e juízo críticos do líder como da informação processada via computadores. O *FM 3-0* declara, "A disponibilidade de uma imagem tecnologicamente produzida da situação não pode substituir a competência técnica e tática."[58]

O Coronel Rick Lynch reiterou essa declaração em uma edição especial do Centro de Lições Aprendidas do Exército (*Center for Army Lesson Learned — CALL*), "Comandando uma Equipe de Combate de Brigada Digital" (*Commanding a Digital Brigade Combat Team*).[59] Além da proficiência técnica e tática, Lynch enfatiza que os atributos que os futuros líderes irão precisar são os mesmos que foram necessários no passado e que são necessários atualmente. Os líderes devem ser capazes de visualizar e prever opções e efeitos em um ambiente complexo. Devem ser decisivos e se sentirem à vontade com a incerteza e a ambigüidade, podendo antecipar os efeitos secundários de suas decisões. Lynch também afirma que, em um ambiente tal como o campo de batalha da era informativa, onde há uma disponibilidade abundante de informações, os líderes do Exército devem delegar a autoridade e ser descentralizadores.[60]

Diz Lynch ainda, "Como comandante de uma equipe de combate de brigada digital (*digital brigade combat*

Departamento de Defesa

O General-de-Divisão Franks, apontando ao mapa, explica um plano detalhado durante a Operação Desert Storm *em 1991.*

team — BCT), eu tinha a visibilidade da localização de cada uma das viaturas da unidade. Por exemplo, eu podia focar nas ações do *D32* — o carro de combate no flanco do 3º pelotão da Companhia *Delta* do 3-66 Batalhão de Carros de Combate (*3rd Platoon, Delta Company, 3-66 Armor*). Então, se assim o desejasse, poderia determinar ao *D32* aonde ir e o que fazer — ultrapassando totalmente três níveis da cadeia de comando, mas preferi não fazê-lo. Ajustei os filtros do meu equipamento digital para que me mostrasse os ícones no nível companhia… Mas, existem indivíduos que, dada a oportunidade para microgerenciar as suas unidades, o farão. Isso terá um efeito desastroso sobre a liderança subordinada."[61]

Tendo observado um pouco deste microgerenciamento do campo de batalha de primeira mão, posso afirmar que muitos comandantes dependerão, automaticamente, do controle detalhado, com um sistema que permita que esta oportunidade exista. De fato, muitos afirmam que o controle diretivo e o atual caminho do Exército em direção à digitalização simplesmente não podem coexistir. Leonhard acredita, e a maioria concorda, que "não obstante a doutrina, a futura tecnologia, nas áreas da inteligência e da comunicação, irá levar o Exército dos EUA em direção ao controle mais detalhado que nunca."[62] Se as futuras tecnologias serão ou não eficientes e eficazes é irrelevante, porque a própria existência desses sistemas, não a sua eficácia, irá influenciar a doutrina. Se a tecnologia permite aos comandantes superiores receberem informações importantes em tempo hábil com considerável nível de resolução e precisão, então estes controlarão a batalha. Disse Leonhard, "É do instinto humano que qualquer comandante aja conforme a informação recebida… se o comandante tem a informação ele a repassará aos escalões inferiores conforme necessário, mas junto à informação irão ordens."[63] Infelizmente, o passado prova que isto é verdade, com exceção dos raros casos de exemplos de comandantes que lideraram desde a frente de combate e que delegaram a seus subordinados a autoridade de tomarem decisões no campo de batalha por meio do controle diretivo.

Nova Tecnologia, Velhos Desafios

Da mesma maneira com que o Exército sentiu os efeitos devastadores do conflito entre a tecnologia e a filosofia do comando no Vietnã, a digitalização do campo de batalha e a dependência em sistemas de informação da guerra da era informativa apresentam muitos dos mesmos desafios. Apesar da era ou da tecnologia, a principal medida da eficácia do C^2 continua a

mesma — agir com mais rapidez e eficiência do que o inimigo para cumprir a missão com o menor custo para a força amiga antes que o inimigo possa agir e reagir.[64] O Exército deve manter os aspectos vitais do controle diretivo e encorajar, praticar e fomentar a iniciativa em todos os níveis para agir de acordo com a intenção do comandante.

Tendo servido como um principal defensor da digitalização do campo de batalha, Franks advertiu, "Devemos ter a coragem de mudar sempre, quando a mudança aumenta o nosso poder de combate, e ter a coragem de rejeitar más idéias. Devemos nos concentrar nos resultados do poder do combate… e não nos deixar cativar ou seduzir pela tecnologia."[65] A digitalização do campo de batalha tem muito para oferecer aos líderes e comandantes da era da informação se for usada ampliamente para manter o conhecimento da situação e para facilitar o fluxo de informações e o gerenciamento dentro dos níveis de comando. Mas, se os líderes não combaterem de acordo com a estrutura do controle diretivo como especificada na atual doutrina, ou se falharem em delegar a autoridade ao líder no terreno para que este pratique o comando por missão, o Exército irá, mais uma vez, seguir o caminho do controle detalhado que poderá resultar na indecisão, na execução centralizada e na perda da iniciativa no campo de batalha. Isso, no final das contas, poderia levar ao fracasso no conflito, apesar da superioridade tecnológica. ***MR***

Referências

1. O Marechal-de-Campo prussiano Helmuth von Moltke, citado no *FM 6-0* do Exército dos EUA, *Command and Control* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], Esboço final, agosto de 2000), pp. 1-14.
2. Leonard Wong, "Stifled Innovation? Developing Tomorrow's Leaders Today" (Carlisle, PA: The Institute of Strategic Studies, abril de 2002), p. 2.
3. Coronel Daniel P. Bolger, *The Battle for Hunger Hill* (Novato, CA: Presidio Press, 1997), p. 88.
4. *Ibid.*
5. Tenente-Coronel Robert R. Leonhard, *The Art of Maneuver* (Novato, CA: Presidio Press, 1991), p.50.
6. David M. Keithly e Stephen P. Ferris, " Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations," revista Parameters (outono de 1999): p. 3, pp. 118-33.
7. *Ibid.*, p. 113.
8. *Ibid.*, pp. 52-53.
9. Carl von Clausewitz, *On War*, tradutores e editores, Michael Howard e Peter Paret (New Jersey: Princeton University Press, 1989), p.119.
10. *Ibid.*, p. 117.
11. *Ibid.*, p. 102.
12. Henri de Jomini , *The Art of War* (London: Greenhill Books, 1996), p.196.
13. Sun Tzu, *The Art of War*, tradutor, Samuel B. Griffith (New York: Oxford University Press, 1963), p. 65.
14. Clausewitz, p. 101.
15. Antulio J. Echevarria II, "Moltke and the German Military Tradition: His Theories and Legacies," Parameters (primavera de 1996): p.1, pp.91-99.
16. Gunther E. Rothenberg, "Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment," em *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, editor Peter Paret (New Jersey: Princeton University Press, 1986), pp. 296-325.
17. Hajo Holbom, "The Prusso-German School: Moltke and the Rise of the General Staff," em *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, editor Peter Paret (New Jersey: Princeton University Press, 1986), pp. 281-95.
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. *On the German Art of War: Truppenfuhrung*, tradutores e editores Bruce Condell e David T. Zabecki (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2001), p. 1.
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*,p. 2.
23. Adolf von Schell, "Battle Leadership," The Benning Herald, 1933, p.17.
24. *Ibid.*
25. Condell e Zabecki, p.4.
26. Keithly e Ferris, p. 3.
27. George S. Patton, *War As I Knew It* (New York: Bantam Books, 1986); *FM 22-100, Military Leadership* (Washington, DC: GPO, 31 de agosto de 1999), pp. 6-23.
28. Bolger, "Maneuver Warfare Reconsidered ," Maneuver Warfare: An Anthology, editor Richard D. Hooker, Jr. (Novato, CA: Presidio Press, 1993), pp.19-41.
29. Keithly e Ferris, p. 3.
30. *FM 6-0*, pp.1-13.
31. Bolger, p.34.
32. Condell e Zabecki, xii.
33. *Ibid.*, p.11; *FM 100-5, Ope*rations (Washington, DC: GPO, 14 de junho de 2001).
34. *FM 6-0.*
35. *Ibid.*
36. *FM 6-0*, pp. 1-16.
37. *FM 3-0, Operations* (Washington, DC: GPO, junho de 2001), pp.4-53.
38. *Ibid.*, pp. 6-37.
39. *FM 3-90, Tactics* (Washington, DC: GPO, 4 de julho de 2001), pp.12-112.
40. *FM 3-90*. p.1, *Tank and Mechanized Infantry Company Team* (Washington, DC: GPO, 26 de janeiro de 1998), p. 2-2.
41. Frederick M. Franks, "Battle Command: A Commander's Perspective," *Military Review* (maio-junho de 1996): pp.4-25.
42. *Ibid.*, p.19.
43. *Ibid.*, p. 7; Franks, *Letter to U.S. Army Training and Doctrine Command commanders*, fevereiro de 1993.
44. *Ibid.*, p. 9.
45. Leonhard, *The Principles of War for the Information Age (*Novato, CA: Presidio Press, 1998), p. 22.
46. *Ibid.*
47. *Ibid.*
48. Richard J. Dunn III, "From Gettysburg to the Gulf and Beyond: Coping with Revolutionary Technological Change in Land Warfare," McNair Papers 13 (março de 1992): p. 29.
49. *Ibid.*
50. Leonhard, *The Principles of War for the Information Age,* p. 201.
51. *Ibid.*
52. *FM 6-0*, pp.1-19.
53. Harold G. Moore e Joseph L. Galloway, *We Were Soldiers Once, and Young* (New York: Harper Collins Publishers, 1992), p. 46.
54. *FM 6-0*, pp. 1-19.
55. *FM 3-0,* p.5-1, p.5-2.
56. *Ibid.*, pp.4-11.
57. *FM 6-0*, pp. 1-19.
58. *FM 3-0*, pp. 11-15.
59. Rick Lynch, "Commanding a Digital Brigade Combat Team," Special Edition News letter pp. 01-21 (Forte Leavenworth, Center for Army Lessons Learned, 2001), p. 1.
60. *Ibid.*
61. *Ibid.*
62. Leonhard, "Maneuver Warfare and the United States Army," em Maneuver Warfare: *An Anthology,* editor Richard D. Hooker, Jr. (Novato, CA: Presidio Press, 1993), pp. 42-56.
63. *Ibid.*
64. *FM 6-0*, pp.1-24.
65. Franks, p. 9.

O Capitão Jim Dunivan é professor assistente de Ciência Militar na Arkansas State University, em Jonesboro.

O Capitão Jim Dunivan é professor assistente de Ciência Militar na Arkansas State University*, em Jonesboro.*