

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (CA) RODRIGO BOUÇAS

GUERRA DO GOLFO:

uma análise da influência da estrutura organizacional na composição do

Comando Operacional multinacional dos dias atuais

Rio de Janeiro

2020

CC (CA) RODRIGO BOUÇAS

GUERRA DO GOLFO:

uma análise da influência da estrutura organizacional na composição do
Comando Operacional multinacional dos dias atuais

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM-1) DANIEL DAHER

Escola de Guerra Naval

Rio de Janeiro

2020

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelos valores ensinados e pela dedicação em me proporcionar o melhor que seus recursos permitiram.

À minha esposa e ao meu filho cujas presenças são essenciais na minha vida.

Aos meus amigos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores do ano de 2020, fonte inesgotável de fraternidade e motivação.

Aos CMG (RM-1) Fábio Cunha e CF (RM-1) Nagashima pelo precioso apoio na elaboração técnica do conteúdo.

Ao meu orientador CMG (RM1) Daniel Daher pelos inestimáveis conselhos e orientações ao longo de todo o trabalho.

A Deus, por me dar saúde, força e sabedoria para sobrepujar os desafios.

E enfim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*“There is only one thing worse than fighting with...
allies and that is fighting without them¹”*

(CHURCHILL, 1945)

¹ Só há uma coisa pior do que lutar com aliados, é lutar sem eles. (Tradução nossa).

RESUMO

O presente estudo propõe uma análise da estrutura do Comando Operacional em operações multinacionais, sob a ótica das doutrinas da Organização do Tratado do Atlântico Norte e norte-americana. Durante seu desenvolvimento serão abordados aspectos de Interoperabilidade, Comando e Controle e da estrutura organizacional de uma Força-Tarefa de coalizão. Na abordagem de cada um desses aspectos e tópicos, aprofundaremos nosso estudo visando apontar os conceitos mais importantes, com enfoque no ambiente naval. Ao destacarmos os aspectos sobre o contexto da primeira Guerra do Golfo Pérsico (1990-1991) e confrontarmos com o estabelecido nas atuais literaturas sobre o tema, poderemos observar semelhanças e dissimilaridades e identificar as possíveis inclusões na doutrina de planejamento militar das Forças Armadas brasileiras, combinando metodologias de outrora e de hoje.

Palavras-chave: Comando Operacional. Multinacional. Interoperabilidade. Guerra do Golfo. Estrutura Organizacional. Ambiente Naval.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	General Norman Schwarzkopf	54
Figura 2 -	Área de atuação do USCENTCOM	55
Figura 3 -	Cadeia de Comando paralelos entre as Forças Terrestres aliadas a Liga de Estados árabes	56
Figura 4 -	Estrutura organizacional subordinada ao Comando Central norte-americano ...	57
Figura 5 -	Estrutura da Força Naval Multinacional durante a Operação Tempestade no Deserto.....	58
Figura 6 -	Estrutura organizacional da coalizão de Forças árabes que atuaram ao Norte do TO	59
Figura 7 -	Divisão da Área marítima do TO durante as OIM	60
Figura 8 -	Estrutura da Força-Tarefa Naval durante a Operação Tempestade no Deserto ...	61
Figura 9 -	Estrutura de um Comando Operacional	62
Figura 10 -	Estado-Maior de um Comando Operacional da OTAN com as <i>Cross-Functional Staff</i>	63
Figura 11 -	Organização padrão de um <i>Maritime Operations Center</i> destacando os <i>Cross-Functional Teams</i>	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CENTAF -	<i>Air Force Central Command</i>
USCENTCOM -	<i>United States Central Command</i>
C ² -	Comando e Controle
C3IC -	<i>Coalition, Coordination, Communication and Integration Center</i>
CEM -	Chefe de Estado- Maior
CFLCC -	<i>Coalition Force Land Component Command</i>
CJCS -	<i>Chairman Joint Chief of Staff</i>
DoD -	<i>United States Department of Defense</i>
EM -	Estado-Maior
EUA -	Estados Unidos da América
FT -	Força-Tarefa
MARCENT -	<i>Marine Corps Component, Central Command</i>
MOC -	<i>Maritime Operations Center</i>
NAVCENT -	<i>Naval Forces Component, Central Command</i>
OIM	Operações de Interdição Marítima
ONU -	Organização das Nações Unidas
OTAN -	Organização do Tratado do Atlântico Norte
SOCCENT -	<i>Special Operations Command, Central Command</i>
TO -	Teatro de Operações
US Army -	<i>United States Army</i>
USAF -	<i>United States Air Force</i>
USN -	<i>United States Navy</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	A PRIMEIRA GUERRA DO GOLFO COMO UM MARCO PARA AS OPERAÇÕES MULTINACIONAIS	11
2.1	Antecedentes históricos: os impactos da Reforma do Departamento de Defesa norte-americano: a Lei Goldwater-Nichols (1986)	11
2.2	A Guerra do Golfo: compreendendo o conflito	13
2.3	O Conceito da Operação Tempestade no Deserto	16
2.4	As estruturas organizacionais	18
2.5	A criação de Comandos Conjuntos e Multinacionais	20
2.6	C3IC e o Estado-Maior do General Schwarzkopf: peças fundamentais para a integração	21
2.7	O elemento naval na crise	23
2.8	Lições sobre operações multinacionais aprendidas com a Guerra do Golfo	25
3	DOCTRINA DE OPERAÇÕES MULTINACIONAIS	27
3.1	O Conceito de Interoperabilidade e a sua importância nas operações contemporâneas	27
3.2	Considerações sobre a estrutura organizacional do Comando Operacional em operações multinacionais contemporâneas	29
3.3	A estrutura padrão do Estado-Maior de um Comando Operacional	30
3.4	<i>Cross-Functional Teams</i> : uma nova estratégia para as organizações de Estado-Maior	34
3.5	<i>Maritime Operations Center</i> : uma nova metodologia	37
3.6	Principais ensinamentos obtidos da análise da literatura doutrinária contemporânea .	40
4	CONFROTANDO AS ESTRUTURAS DE COMANDOS OPERACIONAIS DE ONTEM E DE HOJE	42
4.1	Da estrutura das Forças Conjuntas e Multinacionais subordinadas ao Comando Operacional	42
4.2	Das atividades e funcionalidades do Estado-Maior	43
4.3	Considerações sobre o confronto entre o praticado no Iraque e a teoria moderna	45
5	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS	50
	GLOSSÁRIO	53
	ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

As operações multinacionais exerceram fundamental papel nos resultados dos conflitos armados ao longo de toda a História. Imperadores, reis e, posteriormente, os Estados-Nação uniram-se em alianças contra inimigos ou ameaças comuns para preservarem sua soberania e aumentarem seu poder.

Enquanto as Forças militares tornavam-se cada vez mais imponentes dentro do campo de batalha, surgiam novas e complexas variáveis externas ao Teatro de Operações (TO) que tornaram o ambiente cada vez mais abstruso. Não era mais suficiente somente reunir combatentes e conceder-lhes poderosos meios militares a fim de um único propósito. As autoridades passaram a lidar com dificuldades inerentes às diferenças culturais, barreiras linguísticas, discrepantes capacidades tecnológicas e doutrinárias. A vitória dependeria cada vez mais da integração entre as Forças militares e de suas estratégias no campo tático e operacional.

A partir da Guerra Fria (1947-1991) as operações militares unindo distintos Estados tornaram-se cada vez mais frequentes. A primeira Guerra do Golfo Pérsico (1990-1991) envolveu Forças Armadas de mais de 30 Estados (EUA, 1992) e é considerada a operação multinacional de maior escala desde a II Guerra Mundial (1939-1945). A preparação exigiu dos planejadores, além de intenso comprometimento e conhecimento técnico, criatividade e coragem para implementar princípios e estruturas até então não empregadas.

Tais inovações serviram de base para o aperfeiçoamento da condução de operações conjuntas pelas Forças Armadas norte-americanas e, também, para o aprimoramento da doutrina de operações multinacionais adotada pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), maior aliança militar contemporânea.

Embora toda operação seja única, naquelas de caráter multinacional, a interoperabilidade e estrutura de comando bem organizada estão intimamente interligadas e

devem ser abordadas de maneira singular para a consecução do planejamento e para a correta tomada de decisão de um Comandante de Força.

Nesse contexto, esta dissertação tem o propósito de confrontar os principais aspectos da estrutura de uma Força-Tarefa multinacional, com destaque para o ambiente naval, a partir da análise comparativa do planejamento e condução da primeira Guerra do Golfo, com os conceitos atuais constantes nos manuais *Allied Joint Doctrine for the Conduct Operations* (AJP-3), *Joint Planning* (JP 5-01) e *Joint Multinational Operations* (JP 3-16), e pretende-se, assim, dar mais consistência à construção argumentativa e intensificar a relevância da pesquisa. As referidas publicações foram as fontes primárias da pesquisa em face de se tratar de tema técnico específico, com pouca disponibilidade de literatura acadêmica.

Foge às pretensões deste trabalho esgotar e aprofundar o assunto, portanto limitaremos nosso campo de abordagem apenas à constituição da estrutura organizacional de um Comando Operacional multinacional. A apresentação da pesquisa conterà cinco capítulos, incluindo a introdução como o primeiro. No segundo capítulo buscaremos apresentar a análise operacional da Guerra do Golfo Pérsico. Os fatos relatados permitirão destacar os principais aspectos que contribuíram para a evolução da estrutura organizacional de coalisões em operações de caráter multinacional ao longo dos últimos 30 anos.

No terceiro capítulo, abordar-se-ão os mais recentes e aprovados conceitos constantes sobre o assunto.

No quarto capítulo, serão confrontadas as evidências obtidas no conflito com aquelas apresentadas pelos manuais. Desse confronto, pretende-se identificar as semelhanças e dissimilaridades dos conceitos estudados, de onde construiremos a análise.

Por fim, apresentaremos as considerações finais com a conclusão, bem como possíveis linhas de pesquisa para que áreas de estudo não abordadas possam ser aprofundadas.

Passaremos a seguir ao segundo capítulo, em que exploraremos as lições aprendidas com a Guerra do Golfo.

2 A GUERRA DO GOLFO COMO UM MARCO PARA AS MISSÕES MULTINACIONAIS

A primeira Guerra do Golfo Pérsico, também chamada de Guerra do Golfo² foi um conflito internacional desencadeado após a invasão do Kuwait pelo Iraque. A Organização das Nações Unidas (ONU) condenou as ações e determinou a retirada imediata das tropas iraquianas. Em resposta ao não atendimento das determinações pelo Governo de Saddam Hussein, o Conselho de Segurança da ONU autorizou a invasão do Iraque por um coalizão de Estados liderados pelos Estados Unidos da América (EUA).

Aquele cenário de intensas e complexas operações militares, atuação de atores externos e internos de diversos Estados, foi favorável para a evolução dos conceitos de planejamento de operações multinacionais, em especial da estrutura organizacional do Comando Operacional.

A seguir, serão apontados os antecedentes históricos mais relevantes do conflito.

2.1 Antecedentes históricos: os impactos da Reforma do Departamento de Defesa norte-americano: a Lei Goldwater-Nichols (1986)

Desde o fim da II Guerra Mundial, as Forças Armadas dos EUA passaram a tratar com maior relevância a questão da interoperabilidade durante as ações militares. Na década de 80, havia por parte de congressistas e militares a insatisfação com o modelo organizacional nos níveis estratégicos e operacionais do Departamento de Defesa. Para o então *Chairman Joint Chief of Staff (CJCS)*, General David C. Jones, aquele Departamento deveria passar por profundas reformulações no mais alto nível de decisão de assuntos afetos à defesa nacional, de

² O termo “Guerra do Golfo” neste trabalho é usado para definir o período da invasão do Kuwait pelo Iraque em 02 de agosto de 1990 até o fim da ofensiva da coalizão, em 02 de fevereiro de 1991. (N.T).

modo a aumentar a agilidade, reduzir a redundância e, principalmente, fortalecer a interoperabilidade e a capacidade das Forças em realizar operações conjuntas (1982)³.

As desastrosas ações conjuntas das Forças Armadas norte-americanas por ocasião da Guerra do Vietnã (1959-1975) e, posteriormente, da invasão à Granada, em 1983, evidenciaram a falta de entrosamento entre as Forças, expondo a diversidade de problemas de interoperabilidade, principalmente entre os sistemas de comando, controle e comunicações. O grande número de baixas no conflito e o apoio de alguns parlamentares impulsionou a demanda por mudanças imediatas (SKELTON, 2004). Somente a disponibilidade de recursos não era suficiente para resolver as questões apontadas, eram necessárias alterações na estrutura organizacional, como cita o Gen. Jones:

Não é suficiente termos apenas os recursos, dólares e sistemas de armas; nós temos de possuir uma organização que nos permita desenvolver a correta estratégia, necessário planejamento e a completa capacidade de combate. Hoje, nós não possuímos a adequada estrutura organizacional⁴. (JONES, 1983 apud LOCKER III, 1999, p. 13, tradução nossa).

Com o suporte do Senador Barry M. Goldwater e do Deputado William F. Nichols, o Congresso decidiu reformar o mais alto nível da estrutura do Departamento de Defesa. A Reforma Goldwater-Nichols, como ficou conhecida, foi sancionada em 1986 e mudou sensivelmente a forma como o Departamento de Defesa e as Forças Armadas estadunidenses passaram a planejar e conduzir as operações militares. De acordo com as disposições dessa lei, a autoridade operacional foi centralizada por meio do CJCS, um Oficial-General de quatro estrelas, que reportava-se diretamente ao Secretário de Defesa, reduzindo a redundância na cadeia de comando. Aos Comandantes das Forças Singulares, de forma geral, foram atribuídas responsabilidades de formação de pessoal e treinamento, não interferindo diretamente nas

³ <https://www.jcs.mil/About/The-Joint-Staff/Chairman/General-David-Charles-Jones/>.

⁴ No original em inglês: “It is not sufficient to have just resources, dollars and weapons systems; we must have an organization which eill allows us to develop the proper strategy, necessary planning and complete combat capability. Today, we do not have the appropriate organizational structure.”.

operações conjuntas. Dessa maneira, a reforma simplificou as cadeias de comando estratégica e operacional, impondo autoridade estratégica ao CJCS e aos *Combatant Commands*⁵, melhorando a comunicação entre os líderes políticos e as autoridades militares (NETO, 2009).

Durante a Guerra do Golfo as mudanças foram postas à prova. O General de Exército Norman Schwarzkopf (FIG. 1), então Comandante do *United States Central Command*⁶ (USCENTCOM, FIG. 2), exerceu controle total sobre os Exércitos, as Forças Aéreas e os meios das Marinha dos EUA e dos demais meios da Força multinacional daquela aliança militar. A vitória da coalizão liderada pelos EUA foi vista por muitos especialistas como o sucesso do ato criado pelos dois congressistas. As mudanças na legislação representaram significativo avanço no âmbito do fortalecimento do relacionamento entre os poderes políticos e os militares, da capacidade de combate e da interoperabilidade em operações conjuntas e multinacionais (LOCKER III, 1999).

Na sequência, vamos descrever, de maneira sucinta, o conflito estudado.

2.2 A Guerra do Golfo: compreendendo o conflito

Inicialmente, apresentaremos uma breve contextualização sobre os principais fatos históricos da Guerra do Golfo e como foi o desencadeamento do conflito. Para compreendermos a contenda entre a coalizão, liderada pelos norte-americanos, e o Iraque de Saddam Hussein devemos conhecer, primeiramente, as principais razões pelas quais o Iraque decidiu invadir o Kuwait. Segundo Armando Vidigal (1991), a artificialidade das fronteiras dos Estados da região foi, ao longo da história, justificativa para constantes reivindicações territoriais e ambições

⁵ O Departamento de Defesa norte-americano possui 11 *Combatant Commands*, dentre eles o USCENTCOM, cada um com uma missão geográfica ou funcional que fornece C² para Forças militares em paz e guerra. Tal estrutura não existe na doutrina brasileira. (N.T.).

⁶ O Comandante do USCENTCOM, Gen. Norman Schwarzkopf, foi designado Comandante-Geral da coalizão de Estados aliados incubidos de promover a estabilização no Golfo Pérsico. (EUA, 1992).

expansionistas de alguns atores; a produção de petróleo, pelo Kuwait, acima das estabelecidas pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo afetava diretamente a economia iraquiana; a diversidade étnica e religiosa da região; e a cobrança, por parte do Governo kuwaitiano, de volumosos empréstimos realizados ao Iraque por ocasião da guerra contra o Irã na década anterior.

Nas primeiras horas de dois de agosto de 1990, três Divisões do Exército iraquiano cruzaram a fronteira com o Kuwait forçando o Governo de Sheikh Jaber al-Ahmad al-Sabah a refugiar-se na Arábia Saudita. Em quatro de agosto, as tropas iraquianas haviam conquistado o território e iniciavam o deslocamento em direção à Arábia Saudita a fim de pôr em ação os planos ambiciosos de Saddam Hussein de obter o controle sobre o petróleo do Oriente Médio. A captura do Kuwait poderia inserir recursos financeiros adicionais significativos nas mãos de um ditador agressivo e ganancioso (EUA, 1992). Saddam teria usado a riqueza do Kuwait para acelerar a aquisição de armas nucleares, químicas e biológicas e para expandir e melhorar seu inventário de mísseis balísticos; tendo desafiado os EUA e a ONU, o prestígio de Saddam Hussein e a capacidade de conquistar novos aliados teria aumentado. Contudo, Saddam não contava que a tolerância do ocidente com as suas atitudes diminuiria, principalmente após as diversas denúncias sobre as transgressões de seu regime aos direitos humanos (EUA, 1992).

A resposta internacional ocorreu ainda durante a ocupação do território kuwaitiano pelas tropas de Saddam. Parte da esquadra norte-americana, que se encontrava em patrulha no Oceano Índico, foi direcionada para o Golfo de Oman. Em meados do mês de agosto, a Força Naval iniciou a condução de Operações de Interdição Marítima (OIM)⁷ a fim de contribuir com o embargo comercial ao país agressor e interromper seu abastecimento de maneira a forçá-lo a

⁷ De acordo com a Doutrina Militar Naval (BRASIL, 2017) a definição de OIM, ou “Maritime Interdiction Operation”, se refere ao conjunto de esforços para monitorar, interrogar, interceptar e, se necessário, abordar tráfego marítimo em área definida, para verificar, redirecionar, apreender suas cargas ou apresar embarcações.

retirar-se do Kuwait. Tal missão foi denominada “Operação Escudo no Deserto” e continuou até o fim do conflito.

Em 29 de novembro, o Conselho de Segurança da ONU aprovou a resolução que autorizava o uso da força para expulsar os iraquianos caso não se retirassem do Kuwait até 15 de janeiro de 1991. O prazo declarado expirou sem nenhuma manifestação por parte do Iraque. Em 16 de janeiro de 1991, o Presidente norte-americano George H. W. Bush anunciou o início de uma operação militar ofensiva a fim de expulsar as Forças iraquianas ocupantes do Kuwait que ficou conhecida como “Operação Tempestade no Deserto”. Os esforços não se limitaram somente às ações no âmbito da ONU e aliados europeus. A Arábia Saudita, Emirados Árabes e outros Estados da região foram convencidos a se juntarem a coalizão como forma de preservação de seus próprios territórios contra retaliações de governante iraquiano (EUA, 1992). Em 17 de janeiro, a operação ofensiva iniciou com a Força Naval da *United States Navy* (USN) lançando mísseis balísticos de cruzeiro *Tomahawk* em direção a Bagdá, mostrando o valor extraordinário da tecnologia das armas inteligentes empregadas na guerra. Durante as primeiras noites de ataque, aeronaves da coalizão neutralizaram os sistemas das defesas aéreas, sistemas de comando e controle (C²) e o sistema de fornecimento de energia elétrica iraquiana. A Operação Escudo no Deserto dava lugar à Operação Tempestade no Deserto.

A coalizão de 26 Estados liderada pelos EUA posicionou mais de 900.000 soldados na região, a maior parte das tropas na fronteira entre o Iraque e a Arábia Saudita. A Nação norte-americana destacou, sozinha, mais de 500.000 militares, mostrando a capacidade logística e de mobilização do país (EUA, 1992).

No papel, a Força iraquiana era uma oponente formidável. Seu Exército consistia em cerca de um milhão de militares e 750 aeronaves de combate compunham a Força Aérea, o que equivalia à sexta maior Força Aérea do mundo (EUA, 1992), além de possuir um vasto sistema de defesa antiaérea. Apesar dos temores generalizados de que Saddam Hussein pudesse

fazer uso de armas químicas, a invasão terrestre ocorreu em fevereiro do mesmo ano e a bem treinada e equipada Força de coalizão expulsou rapidamente as tropas de Hussein do Kuwait, avançando para o Iraque e alcançando um cessar-fogo em pouco mais de 100 horas.

A vitória da coalizão significou o triunfo da Força-Tarefa (FT) multinacional sobre as Forças militares de Saddam, vencendo não somente no campo de batalha, mas estrategicamente por meio de planos operacionais que privilegiaram a interoperabilidade entre as Forças Armadas dos diferentes Estados e o uso significativo de novas tecnologias. O resultado foi uma operação ofensiva, coordenada, de grande velocidade, intensidade e eficácia, provocando grandes evoluções na doutrina de planejamento operacional, a partir da reorganização estrutural dos contingentes.

Na seção seguinte vamos discutir o Conceito da Operação Tempestade no Deserto e compreender os principais aspectos envolvendo a reordenação da estrutura organizacional daquele Estado-Maior (EM).

2.3 O Conceito da Operação Tempestade no Deserto

Ainda na primeira semana de agosto de 1990, o então designado Comandante da coalizão multinacional, Gen. Schwarzkopf, apresentou ao Secretário de Defesa e ao CJCS, o esboço do que seriam as ações militares da Força Terrestre (EUA, 1992). O plano operacional, uma adaptação do plano contingente⁸ previamente preparado, envolvia o envio de Força Aérea e tropas terrestres para a defesa da Península Arábica. O plano aprovado possuía os seguintes objetivos militares: aplicar as sanções econômicas prescritas pelas Resoluções da ONU anteriormente ratificadas; desenvolver a capacidade defensiva na região do Golfo para impedir

⁸ Plano contingente é o plano elaborado para antecipar-se a crises eminentes, ameaças em potencial e eventos catastróficos em região específica. Geralmente, o Plano contingente bem elaborado é a base para um Plano Operacional (AJP-5, pag. 1-6, tradução nossa).

Saddam Hussein de novos ataques; defender a Arábia Saudita; **construir uma coalizão multinacional militarmente eficaz e integrada aos planos operacionais** (grifo nosso) e, por fim, expulsar as tropas de Saddam (EUA, 1992).

Com base nessas decisões, o USCENTCOM desenvolveu o conceito de operação e iniciou o planejamento mais detalhado das ações militares. O destacamento inicial de Forças militares tinha como objetivo estabelecer Forças no TO para impedir ataque terrestre iraquiano e defender portos e aeroportos importantes ao longo da costa norte do Golfo da Arábia Saudita. As Forças Navais isolariam a região através de OIM, aplicando o embargo da ONU contra o Iraque.

O plano operacional aprovado continha quatro fases, sendo o esforço principal das três primeiras destinado à Força Aérea e da quarta para as tropas terrestres compostas de Fuzileiros Navais e militares dos Exércitos dos Estados participantes. A primeira fase do conceito da Operação Tempestade no Deserto consistia em bombardeio estratégico; a segunda fase destinava-se a conquistar a supremacia aérea no TO; a terceira fase seria a preparação para inserção da tropa terrestre e quarta e última fase tratava-se da ofensiva terrestre. Dentre elas, a terceira fase apresentou aos planejadores o maior desafio para integração dos planejamentos entre os comandos envolvidos e coordenação de alvos e fogos (EUA, 1992).

Em praticamente sete meses, o EM do Gen. Schwarzkopf adaptou o Plano Contingente à crise existente dando origem ao Plano Operacional “Tempestade no Deserto”, o qual foi testado exaustivamente pelas Forças Armadas norte-americanas em exercícios conjuntos de modo a proporcionar a integração necessária.

2.4 As estruturas organizacionais

A estrutura organizacional da coalizão era motivo de preocupação para todas as Forças militares envolvidas. A organização por tarefas deveria refletir questões culturais, religiosas e fatores políticos. A decisão por uma cadeia de comando paralela (FIG. 3) entre o Comando Central e as Forças lideradas pelos sauditas foi o caminho vislumbrado (EUA, 1992). Essa estrutura exigia máxima coordenação e unidade de esforço. A coalizão liderada pelos EUA coordenou as atividades das unidades dos Estados aliados pertencentes à OTAN, como França e Grã-Bretanha, enquanto a Liga Árabe foi organizada em dois *Joint Multinational Command*⁹, um ao Norte e outro à Leste (EUA, 1992, p. 319).

O Gen. Schwarzkopf, seguindo as premissas do ato Goldwater-Nichols destinado ao recrudescimento da interoperabilidade das operações conjuntas e maior autoridade aos comandantes, decidiu organizar sua estrutura organizacional em cinco comandos componentes¹⁰ (FIG. 4):

- a) Componente das Forças Terrestre – liderado pelo *Army Central Command* (ARCENT). Comando composto por tropas do Exército norte-americano e de outras 14 Estados;
- b) Componente das Forças de Fuzileiros Navais – liderado pelo *Marines Corps Component, Central Command* (MARCEN). Comando que reunia a tropa de fuzileiros navais dos Estados aliados a serem empregadas por ocasião do assalto anfíbio, durante a quarta fase da operação;

⁹ Comandos Conjuntos Multinacionais. (Tradução nossa).

¹⁰ O USCENTCOM, Comando Conjunto norte-americano sediado desde 1982 no Oriente Médio, é um Comando permanente que possuía em sua estrutura, em 1991, quatro comandos componentes: ARCENT, MARCETCOM, NAVCENT e CENTAF. As Forças Singulares devem adjudicar meios e recursos humanos para comporem aquele Comando Conjunto Operacional. (N.T.).

c) Componente Naval – liderado pelo *Naval Force Component, Central Command* (NAVCENT), comandou todos os meios navais norte-americanos em coordenação com os meios navais dos demais Estados aliados. Os navios designados ao desembarque anfíbio estiveram sob o comando tático do Comando da Força-Tarefa Anfíbia (FIG. 5);

d) Componente de Forças Especiais – liderado pelo *Special Operations Command, Central Command* (SOCCENT). Comando integrando todos os militares de forças especiais sob um único Comando Operacional¹¹; e

e) Componente Aéreo – liderado pelo *Joint Force Air Component Command* (JFACC). Comando composto pelas alas aéreas de todas as Forças Singulares, exceto durante o desembarque anfíbio, quando o comando e o controle operacional dos meios aéreos da Força de Fuzileiros Navais e da Força de Desembarque não os foram adjudicados (CARPENTER, 1994).

A criação dos dois últimos comandos conjuntos citados, SOCCENT e JFACC, tinha o propósito de maximizar as capacidades de cada atividade, prover unidade de esforço e evitar o fratricídio durante os intensos ataques.

Para realizar a integração entre os aliados norte-americanos e a liga de Estados árabes, foi formado um Conselho Militar Conjunto, composto por militares estadunidenses e sauditas, e um Centro de Coordenação, Comunicações e Integração da Coalizão (C3IC).

Na próxima seção vamos abordar a organização dos Comandos Conjuntos e multinacionais durante o conflito.

¹¹ Controle operacional confere ao Comandante empregar e controlar forças, em missões ou tarefas específicas e limitas. Não lhe confere controle logístico e administrativo. (EMA-305, p. A-9).

2.5 A criação de Comandos Conjuntos e Multinacionais

O Gen. Schwarzkopf buscou potencializar a interoperabilidade e a capacidade de alguns meios subordinados através de Comandos Combinados de *players* de distintas Forças Singulares e nacionalidades que executavam atividades afins. Os dois Comandos Operacionais, conforme tratado na seção anterior, foram de Operações Especiais e o do Componente Aéreo.

O JFACC foi instituído controlador do espaço aéreo no TO e Comandante de toda a ala aérea multinacional, assumindo a responsabilidade pelo planejamento e coordenação no TO dos meios aéreos norte-americanos e das aeronaves dos aliados atuando no Kuwait. Embora esse conceito tenha sido utilizado durante a Segunda Guerra Mundial, Tempestade no Deserto foi a primeira operação em que este comando conjunto e multinacional foi formalmente estabelecido (EUA, 1992, p. 152).

O SOCCENT manteve o controle operacional e tático de todas as Forças de operações especiais no terreno, exceto as funções administrativas e logísticas, que couberam a respectiva Força Singular de cada país.

Segundo o relatório final do Departamento de Defesa norte-americano (EUA, 1992, p. 52), outra pretensão do Gen. Schwarzkopf e de seu EM com a criação desses dois Comandos formados por militares de Forças Singulares e Estados distintos era extrair o máximo de iniciativa dos comandos de modo a descentralizar a autoridade, acompanhando e coordenando as ações por meio do seu EM multinacional, principalmente por meio dos oficiais de ligação, incumbidos de específicas atribuições e com estreito relacionamento com o C3IC.

2.6 C3IC e o Estado-Maior do General Schwarzkopf: peças fundamentais para a integração

Apesar de estabelecido distante do TO, o C3IC (FIG. 3) trouxe resultados muito significativos. Foi o centro responsável pela integração das Forças Terrestres da coalizão em um esforço sólido, preparando relatórios, coleta de dados, realizando melhorias no fluxo de informações e harmonização do planejamento operacional como apoio aos aliados (EUA, 1992).

O C3IC permitiu, ainda, a estreita coordenação entre as diversas células de planejamento das Forças sauditas e o EM do Gen. Schwarzkopf por meio de eficientes comunicações satelitais. Durante a Operação Tempestade no Deserto, o USCENTCOM estabeleceu a maior estrutura formada por sistemas de comunicações da história (EUA, 1992, p. 325).

O referido Centro de Operações foi o pilar das operações terrestres ofensivas durante a Guerra do Golfo, capaz de fundir a coalizão em uma única e eficaz força de combate, mesmo à significativa distância das tropas militares em combate, e vital para a unidade de esforço. A funcionabilidade do C3IC dirimiu os obstáculos inerentes de uma coalizão multinacional. A interoperabilidade e a unidade de esforço entre a cadeia paralela de Comando Operacional foram alcançadas pela estrutura deste centro, cujo principal papel tático-operacional era assistir o Comando de informações que permitiam construir a consciência situacional desejada (EUA, 1992).

Cabe destacar que os EUA fizeram uso extensivo de tradutores e oficiais de ligação junto à Liga Árabe de modo a conduzir treinamentos, equalizar procedimentos operacionais e, também, fazer parte das principais células de EM das Forças, tais como: Logística, Inteligência e Planejamento. Os times de oficiais de ligação do EM multinacional foram cruciais na construção da consciência situacional do comandante da coalizão e, também, foram atores importantes para a sincronização, coordenação e controle das ações no TO.

No tocante aos Oficiais de EM, estes são os principais assessores do Comandante de uma Força-Tarefa. Subordinados a um Chefe de EM, os chefes de seções assessoram, planejam e coordenam ações dentro de sua área de atuação. Percebe-se que o Comandante da coalizão, novamente, implementou novidades para que melhor atendesse aos seus objetivos no campo de batalha. Para tal, utilizou dos princípios da recentemente implementada Lei de reestruturação do Departamento de Defesa norte-americano Goldwater-Nichols e elaborou um EM mais amplo e mais segregado, pois a complexidade da missão exigia rapidez, objetividade e o menor dano colateral possível.

Em 1924, as Forças Armadas norte-americanas adotaram uma estrutura de EM com cinco seções (Administração; Inteligência; Operações e Treinamento; Logística; e Planejamento)¹². Aquela estrutura funcionou até a II GM, quando, sob um Comando Conjunto, as Forças dos EUA utilizaram estrutura similar, porém retirando o termo “treinamento” da seção de operações. Após 1986, assim como a estrutura do Departamento de Defesa, a organização do EM sofreu grandes mudanças, passando para seis “diretorias”, ou seções: J1-“Força de Trabalho” e Pessoal; J2-Inteligência; J3-Operações; J4-Logística; J5-Planejamento e Política; e J6-Comando, Controle, Comunicações e Sistemas de Informática (EUA, 1992). Acima das seções e as coordenando, encontra-se a figura do Chefe de EM.

O Gen. Schwarzkopf e seu EM acumularam duas funções: o de comando das Forças norte-americanas e, ainda, da coalizão de Estados. O EM norte-americano foi composto por militares das cinco Forças Singulares¹³ e representantes de Estados da coalizão, entretanto, decidiu-se por manter os Oficiais do USCENTCOM como encarregados das seções. Mais uma vez ressalta-se o papel do C3I que, com estrutura similar em seu EM, coordenou as operações das Forças sauditas (FIG. 6) e da coalizão.

¹² <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-and-outdoor-fitness-articles/an-overview-of-the-military-staff-officer/>.

¹³ As cinco Forças singulares norte-americanas até 2020 eram: US Navy, US Army, US Air Force, US Marine Corps e US Coast Guard. (EUA, 2017).

Cabe destaque à seção de Planejamento (J-5), responsável pela coordenação e integração das demais células de EM e, ainda, da integração dos Planos Operacionais e Táticos das Forças Aliadas. Schwarzkopf foi buscar na Escola de Altos Estudos Militares do Exército norte-americano Oficiais e Praças com grande conhecimento técnico para assessoramento na elaboração das Linhas de Ação (LA) a serem utilizadas nas operações terrestres (EUA, 1992). Utilizando-se da experiência daquele grupo, o comandante da coalizão determinou aos militares que, subordinados à J-5, realizassem o monitoramento e sincronização dos planejamentos, análise da operação e a integração das seções (EUA, 1992, p. 149).

Dessa maneira, a seção de Planejamento recebeu significativo incremento de responsabilidades e tarefas por ocasião do aumento da complexidade da Guerra. Posteriormente, tais atividades desempenhadas pelos oficiais da J-5 do Gen. Schwarzkopf deram origem a células compostas por equipes multidisciplinares e foram aplicadas a partir da Operação “*Iraq Freedom* (2003)” (EUA, 2011).

2.7 O elemento naval na crise

A importância do elemento naval no conflito foi bem retratada pelo General Merrill McPeak (1992, p. 73), Chefe do EM da Força Aérea norte-americana naquela ocasião:

Não se pode pensar nessa atividade sem mencionar a Marinha - a maneira silenciosa e profissional de conduzir as [Operações de Interceptação Marítima] de maneira muito, muito eficaz – talvez tenha sido uma das coisas mais importantes que fizemos (tradução nossa).¹⁴

¹⁴ No original em inglês: “One cannot think about this activity without mentioning the Navy - the very quiet, very professional way they put the [Maritime Interception Operations] on ... very, very effective - maybe one of the most important things we did”.

A Força Marítima de Interdição¹⁵ foi o primeiro instrumento utilizado pela coalizão para impor as resoluções aprovadas pelo Conselho de Segurança da ONU. Mesmo antes do início da Operação Escudo no Deserto, os EUA mantinham Forças Navais na região. No Golfo Pérsico, dois Grupos-Tarefas nucleados em Navios Aeródromos com cerca de 100 aeronaves de ataque embarcadas e mais de 10 navios de superfície do NAVCENT foram direcionados para a região e outros foram colocados em estado de alerta. Em dois de agosto de 1990 as Forças Navais da região deram início à Operações de Interdição Marítima, que iriam perdurar durante toda a crise. Contra uma Força Naval muito mais fraca, composta por poucas unidades de Navios-Patrolha lançadores de mísseis, o esforço naval norte-americano conseguiu estrangular a economia iraquiana por meio de bloqueio naval e OIM com certa facilidade. A capacidade logística, prontidão e a mobilidade com que os meios do USCENTCOM responderam à crise demonstra como os EUA encontravam-se comprometidos com o Oriente Médio (EUA, 1992).

Ao NAVCENT foi determinado realizar o planejamento das OIM e a coordenação de todas as demais unidades navais da FT marítima multinacional (EUA, 1992, 253) a fim de se manter o sincronismo nas ações, pois cada Força Naval esteve sob o Comando e Controle Operacional de sua própria autoridade nacional. A área marítima do Golfo Pérsico foi dividida em quatro setores ocupados por navios de diferentes nacionalidades (FIG. 7). Mesmo sem a estrutura internacional formal de C², a coalizão marítima demonstrou eficaz coordenação e sinergia (EUA, 1992).

Em 17 de janeiro de 1991, com a transição para a fase ofensiva da operação, outra Força-Tarefa foi criada a fim de prover suporte às operações terrestres e às OIM (FIG. 8); contribuir para a neutralização dos alvos iraquianos de C² por meio do lançamento de mísseis de cruzeiro *Tomahawks*; realizar apoio de fogo naval preparatório para uma demonstração anfíbia e conduzir ações de contramedidas de minagem. Para essas atividades foi adotada a

¹⁵ FT Naval incumbida das Operações de Interdição Marítima. (EUA, 1992).

estrutura *Composite Warfare Commander* (CWC). O NAVCENT manteve o Comando e o Controle operacional de todas as unidades navais, exceto as unidades aeronavais que passaram para o controle tático da JFACC durante as ações contra alvos terrestres no Kuwait (EUA, 1992).

Apesar do sucesso do resultado final da missão, com a vitória esmagadora da coalizão e dos objetivos políticos alcançados, a USN enfrentou diversos obstáculos desde o planejamento no nível operacional, no C² das FT e de falta de interoperabilidade das Forças no TO. De uma maneira geral, percebeu-se a necessidade de incrementar o preparo, planejamento e o C² dos EM no nível operacional da guerra.

Como resultado, em 2002, a USN empregou pela primeira vez o conceito de *Maritime Operations Center* (MOC) a fim de interligar os comandos operacionais e táticos em um Centro de Operações avançado (2016)¹⁶, empregando doutrina comum, processos padronizados, pessoal altamente qualificado, complementando a verticalizada estrutura de EM napoleônico com uma organização de EM mais robusta e ágil constituída por equipes multidisciplinares, as chamadas “*Cross-Functional Teams*”.

2.8 Lições sobre operações multinacionais aprendidas com a Guerra do Golfo

O estudo da estruturação do Comando multinacional durante a Guerra do Golfo permitiu confirmar quão importante e necessária foi a reforma estrutural do Departamento de Defesa dos EUA. A reestruturação de 1986 possibilitou maior aproximação do CJCS ao nível político e, ainda, permitiu aos *Combatant Commanders* aumentar o Comando e o Controle operacional sob as tropas a ele adjudicadas, buscando a almejada unidade de comando (NETO,

¹⁶ <http://cimsec.org/moving-forward-evolution-maritime-operations-center/28849>.

2009). A estrutura foi posta à prova pela primeira vez no Golfo Pérsico proporcionando significativos resultados.

Verificou-se que a forma com que o Gen. Schwarzkopf desenhou a estrutura da coalizão permitiu adequar-se aquele ambiente operacional alcançando interoperabilidade e maior coordenação nas ações. Os Comandos Conjuntos de Forças multinacionais, unidos por afinidade de atividades (SOCCENT e JFACC), coordenados por um EM mais bem dimensionado e composto por funções mais adequadas a complexidade das tarefas introduziram, na prática, o conceito de interoperabilidade. Cabe, ainda, destaque às atribuições exercidas pela J-5, com extensa carga de responsabilidade pelo gerenciamento e avaliação das atividades cumpridas em campo, e ao C3IC, ferramenta fundamental na integração e coordenação de todas as atividades terrestres no TO.

Por fim, no que tange ao componente naval, apesar do relevante papel desempenhado durante toda a crise, evidenciou-se falhas na interlocução entre os setores operativos e táticos, tanto no planejamento quanto na fase de execução. As imperfeições observadas geraram estudos que deram origem à metodologia MOC.

No capítulo seguinte vamos detalhar os conceitos relacionados à formação da estrutura organizacional que compõe o Comando Operacional de acordo com as doutrinas vigentes.

3 DOUTRINA DE OPERAÇÕES MULTINACIONAIS

Neste capítulo, serão examinados os fundamentos teóricos que permitirão a compreensão da análise dos fatos pesquisados. Será composto por cinco seções. Na primeira, será apresentado o princípio de interoperabilidade, indispensável para a compreensão do trabalho. Na segunda seção serão apontadas considerações sobre a estrutura de uma Força-Tarefa Multinacional. Na seção seguinte detalharemos a organização de um EM de acordo com as doutrinas vigentes. A quarta seção tratará sobre a inclusão de equipes multidisciplinares no EM. Por fim, vamos apresentar as particularidades da Força Naval no contexto das operações multinacionais e os principais ensinamentos obtidos da análise da literatura doutrinária.

3.1 O Conceito de Interoperabilidade e a sua importância nas operações contemporâneas

Inicialmente, para melhor compreensão do trabalho, é fundamental definir o conceito de operações multinacionais. Para tal, vamos utilizar de definições contidas em manuais nacionais e estrangeiros. De acordo com a Doutrina Militar Naval (BRASIL, 2017, p. A-23), é operação multinacional aquela “constituída de Forças Armadas e agências de dois ou mais Estados, estruturada segundo mandato específico da Organização das Nações Unidas (ONU), ou de organização de segurança regional, ou de coalizão de Estados”. O Glossário do Ministério da Defesa (2015) considera a mesma definição para conceituar, também, as operações combinadas. As Forças Armadas norte-americanas usam o termo para descrever aquelas ações conduzidas por dois ou mais Estados, geralmente conduzidas dentro da estrutura de coalizão ou aliança (EUA, 2020, p. 167). Para o referido documento, este autor utiliza os termos **coalizão e operações multinacionais** (grifo nosso) como sinônimos.

Nesse contexto, a natureza complexa dos conflitos modernos exige do poder militar a busca incansável por integração e coordenação. Cada vez mais os Estados têm procurado unir-se por meio de coalizões e alianças de modo a fortalecer-se perante as atuais ameaças. O desenvolvimento de interoperabilidade procura criar condições mais favoráveis ao emprego de recursos humanos e materiais pelas Forças Armadas envolvidas. De acordo com o Glossário das Forças Armadas, interoperabilidade é a

Capacidade de forças militares nacionais ou aliadas operarem, efetivamente, de acordo com a estrutura de comando estabelecida, na execução de uma missão de natureza estratégica ou tática, de combate ou logística, em adestramento ou instrução. (BRASIL, 2015, p. 18).

Ainda de acordo com o referido manual, há uma segunda definição que trata sobre a capacidade dos sistemas, unidades ou Forças de intercambiarem serviços ou informações. Como podemos observar, o conceito de interoperabilidade aborda tanto a capacidade de interação de sistemas de C² quanto das unidades da Força.

O termo é proveniente do conceito de *interoperability* da doutrina das Forças Armadas dos EUA. De acordo com o *DoD Dictionary of Military and Associated Terms* (2020, p. 110), entende-se por interoperabilidade a capacidade de agir em conjunto de forma coerente, eficaz e eficiente para atingir objetivos táticos, operacionais e estratégicos e quando sistemas eletrônicos de comunicação são intercambiáveis entre diferentes usuários.

A interoperabilidade passou a ser uma necessidade quando em operações de grande vulto envolvendo diferentes capacidades de Forças e Estados. Não há mais como se desvincular Operações Conjuntas ou Multinacionais do referido conceito. Como veremos a seguir, os impactos da Reforma no Departamento de Defesa norte-americano potencializaram a integração e coesão das Forças no campo de batalha a partir de falhas observadas em missões reais onde as estruturas de comando das Forças Singulares norte-americanas caminharam isoladamente sem coordenação, unidade de comando ou unidade de esforço.

3.2 Considerações sobre a estrutura organizacional do Comando Operacional em operações multinacionais contemporâneas

Esta seção tem por objetivo descrever a estrutura comum aos mais relevantes Comandos Operacionais da atualidade, baseando-se na literatura seguida pelos membros componentes da OTAN e do Comando Conjunto das Forças Armadas norte-americanas.

Inicialmente, para melhor compreensão da composição de um Comando de FT multinacional e de seu EM é importante expor o que entendemos por “estrutura organizacional” nos níveis operacional e tático da guerra: a forma pela qual as atividades específicas desenvolvidas por um Comando Operacional¹⁷ são divididas, organizadas e coordenadas, incluído a Organização por Tarefas de efetivos e meios (BRASIL, 2015). Por conseguinte, a estrutura mencionada contemplará o EM do Comando Operacional e as Forças Componentes a ele subordinadas (FIG. 9).

Em um planejamento militar de campanha, após o recebimento das diretrizes pelo nível superior, uma das primeiras ações a serem tomadas é definir qual a estrutura organizacional de comando a ser estabelecida de modo a se alcançar a unidade de comando e, ainda, unidade de esforço, pois são os princípios irão proporcionar coerência indispensável ao planejamento e à execução das operações (BRASIL, 2011). Essa estrutura dependerá da amplitude da área de responsabilidade, da magnitude das Forças existentes e da natureza das ações a serem empreendidas, entretanto a sinergia das ações deverá ser um componente presente em qualquer que seja a opção escolhida.

A heterogeneidade de capacidades, processos de emprego e especificidades técnicas tornam as operações conjuntas dependentes de alto nível de coordenação e sincronização. Quando adicionam a essas variáveis diferenças culturais, étnicas, linguísticas e religiosas, como

¹⁷ Comando conjunto ou singular organizado de acordo com a Diretriz para o Estabelecimento da Estrutura Militar de Defesa, ao qual cabe a responsabilidade de execução da campanha militar e demais ações militares, segundo diretrizes de planejamento específicas. (Brasil, 2015, p. 65).

é o caso das coalisões multinacionais, o Comandante Operacional deverá buscar na estrutura organizacional respostas para dirimir tais obstáculos e prover um trabalho harmônico. Desenhar seu Estado-Maior e a estrutura que possibilitou a integração das Forças da coalizão e de Estados árabes na Guerra do Golfo foi o maior desafio e, também, umas das grandes conquistas de Schwarzkopf no Iraque (PETRE, 1993)

A organização por tarefas de Forças Componentes não sofreu grandes variações ao longo desses anos. Isso se deve ao fato que, excetuando-se poucos Estados além dos EUA, os demais não dispõem de variação do modelo padrão de três Forças Armadas em sua estrutura de defesa. As inovações ocorreram unindo-se grupos de tarefas mais específicas. Além daquelas desenhadas na Guerra do Golfo, tais como o componente aéreo e as operações especiais, mais recentemente as operações de guerra cibernética e operações psicológicas estão sendo frequentemente utilizadas (EUA, 2017). Outro componente que vem ganhando relevância e tornando-se progressivamente empregado é a Força Conjunta e Combinada de Informações e Inteligência, integrando as agências de inteligências dos Estados da coalizão e de suas Forças Singulares.

vamos, a seguir, analisar a principais funções e responsabilidades das células do EM de um Comando Operacional moderno.

3.3 A estrutura padrão do Estado-Maior de um Comando Operacional

Conforme mencionado anteriormente, a composição do Comando Operacional não é fixa e depende de diversos aspectos, externos e internos ao ambiente operativo e deve refletir a magnitude e complexidade das tarefas a ele atribuídas. A missão determina quais as atividades a serem realizadas e como os comandantes deverão organizar seus EM para cumprir o Efeito Final Desejado. A maioria dos Estados pertencentes à OTAN decidiram por adotar a

estruturação de EM baseada originalmente naquele empregado por Napoleão Bonaparte (*N-code*)¹⁸.

De acordo a principal literatura internacional que rege as operações de caráter multinacional, Manual de operações da OTAN (REINO UNIDO, 2019) e Manual de operações conjuntas dos EUA (EUA, 2018), as seguintes funções de pessoal, mencionadas abaixo, serão normalmente estabelecidas e refletem a estrutura clássica de EM Conjunto em nível operacional: J1 – Pessoal e Administração: J2 – Inteligência: J3 – Operações: J4 – Logística: J5 – Planejamento e Política: J6 – Comando e Controle: J7 – treinamento: J8 – Execução Financeira (REINO UNIDO, 2019, A-2).

O principal assessor do Comandante continua a ser o Chefe de EM (CEM). Ao CEM cabe a fiscalização do cumprimento do ritmo de batalha¹⁹ e a eficaz coordenação entre os EM. O papel do CEM vem, ao longo das últimas operações, sofrendo drásticas mudanças, deixando de ser exclusivamente de caráter burocrático e passando assumir as responsabilidades do estabelecimento da sintonia entre os EM e do entendimento comum da missão, o que proporcionará o categórico gerenciamento das informações para o processo decisório do Comando.

De acordo com o Manual que trata da doutrina de operações da OTAN (REINO UNIDO, 2019), a Seção de Pessoal e Administração (J-1) não sofreu grandes alterações, mantendo as responsabilidades sobre a capacidade de recursos humanos para o esforço de guerra e, também, de coordenar os assuntos relativos aos militares e civis de todo o contingente. Quanto à Seção de Inteligência (J-2), cabem as tarefas de, em momento oportuno, coletar, processar e disseminar as informações relevantes de apoio à designação de alvos e

¹⁸ A estrutura original de EM criado por Napoleão (1769-1821), conhecida como N-code, serviu de referência para estruturação militar de diversos Estados e Alianças militares. (VAN CREVELD, 1985).

¹⁹ As atividades de um Comando Operacional, no decorrer da campanha/operação, são realizadas por meio de uma rotina de eventos de coordenação e de tomada de decisão. Essa rotina, chamada de Ritmo de Batalha, estabelecerá as interações necessárias entre as seções do EM do Comando Operacional, e deste com os EM das Forças Componentes. (BRASIL, 2011, p. 59).

assessoramento na designação de riscos e oportunidades. Atualmente, diante das incertezas e complexidades impostas pelo ambiente da guerra, a rapidez no processo de ciclo decisório exige maior precisão nas informações. Por conseguinte, estruturas de inteligência e contrainteligência cada vez maiores têm sido utilizadas para assessorar o Chefe da J-2 do EM do Comando Operacional e conectar as análises das Forças Componentes a fim de prover informações pertinentes sobre o inimigo e, a partir delas, formular a relação priorizada de ameaças para os planos de esclarecimento e fogos às Seção de Operações e de Planejamento.

Ainda segundo a doutrina citada, a Seção de Logística (J-4) estabelece requisitos e processos que, uma vez gerenciados, permitem a exploração do princípio da permanência no esforço de guerra no TO. Está intimamente ligado às seções J-1, J-3 e J-5. As operações contemporâneas exigem grande esforço logístico, conseqüentemente, nas operações multinacionais, todos os Estados envolvidos têm responsabilidade sobre o apoio logístico. As limitações e necessidades devem ser apresentadas minuciosamente, desde o início do processo de planejamento. Em que pese as disparidades dos membros de uma coalizão, tanto tecnológicas quanto em envergadura, a logística multinacional requer padronização de materiais, procedimentos e técnicas de modo a aumentar a capacidade da força em permanecer no TO. Cabe, então, ao J-4 coordenar e dirigir as diferentes atividades logísticas, preparar os planos logísticos e fornecer contínuo assessoramento ao comandante e ao J-3, de modo a atender as diversas funções logísticas, a seção J-4 deve ser a célula mais bem estruturada e coordenada do EM. A interoperabilidade deverá ser amplamente explorada, porém, diferentemente das outras seções, algumas funções permanecem sob a responsabilidade de cada país (EUA, 2019).

O papel primordial da Seção de Operações (J-3) é agir no ponto focal da manobra, assessorando o Comandante Operacional na condução da operação e ao cumprimento do Estado Final Desejado, assegurando a unidade de esforço e o uso mais eficaz dos recursos às Operações

Correntes²⁰ (EUA, 2018).

Com o decorrer dos anos, observou-se que a J-3 tratava de temas de grande variedade. Em razão disso, o EM foi obrigado a adequar a sua estrutura de maneira a responder com maior rapidez à complexidade das ameaças assimétricas. Para isso, decidiu-se por tornar o EM mais especializado, aliviando a carga de trabalho da Seção de Operações. Como resultado, surgiram as Seções de Planejamento e Política (J-5), Comando e Controle (J-6), Treinamento (J-7) e Operações Civil-militares (J-9) no desmembramento da Seção de Operações (EUA, 2019).

As seções de J-3 e J-5 são conectadas em termos operacionais e separadas no horizonte temporal por ocasião do planejamento. A J-5 elabora, em coordenação com a J-3, o Plano Operacional do Comando Operacional e, durante a execução, gerencia as Operações Futuras²¹. A ela cabem, ainda, a designação das Linhas de Ação e dos Centros de Gravidade e a revisão dos Planos Operacionais das Forças Componentes subordinadas.

A J-6 é normalmente é responsável pelo estabelecimento de um C² integrando os diversos ambientes e Estados envolvidos. Atualmente, tem feito parte da estrutura da J-6 robustos Centros de Operações, fazendo uso de modernos recursos tecnológicos e integrando os diversos sistemas de comunicações e informação dos aliados, complementando capacidade e incrementando a interoperabilidade (EUA, 2019).

Antes parte integrante da J-3, a J-7 foi acrescentada a estrutura por dois principais motivos: realizar a preparação da FT de maneira a padronizar procedimentos técnicos e operativos e, também, fornecer o relatório de Lições Aprendidas. Cabe à seção, ainda, encontrar respostas para problemas levantados durante a campanha e oportunidades de aprimoramento

²⁰ De acordo com a JP 5.01, Operações Correntes são aquelas executadas dentro do espaço temporal de 24 horas. (EUA, 2017).

²¹ Durante a execução, o planejamento continua em três fases, cada uma focada em espaços temporais distintos, mas que se sobrepõem: planos futuros, operações futuras e operações correntes. (EUA, 2017, p. K-6, Tradução nossa).

(REINO UNIDO, 2019).

A seção de Execução Financeira (J-8) fez com que as atividades afetas ao acompanhamento e gerenciamento de todo o recurso financeiro fosse descarregado da Seção de Logística. E finalmente, realizando o acompanhamento das atividades afetas a Assuntos Cíveis, a J-9 prove assessoramento ao Comando Operacional a fim de permitir alcançar objetivos de níveis estratégico e operacional, através da estreita interação com atores não-militares (REINO UNIDO, 2019). As seções citadas não esgotam as atividades impostas pelos conflitos contemporâneos.

Serão apresentadas, na sequência, algumas atividades reunidas em equipes multidisciplinares, as chamadas *Cross-Functional Teams*²².

3.4 *Cross-Functional Teams*: uma nova estratégia para as organizações de Estado-Maior

No final dos anos 1980's, grandes empresas que utilizavam a estrutura organizacional *top down*²³ perceberam que havia necessidade de melhorar os processos internos por meio de ideias inovadoras para melhorar a integração das equipes, obter resultados mais expressivos, redução do ciclo de produção do produto e, assim, alcançar a tão almejada vantagem competitiva. A resposta foi a formação de grupos menores, com distintas habilidades e conhecimentos, focados em específicas atividades e trabalhando fora da estrutura verticalizada da empresa: nasciam os *Cross-Functional Teams* (O'CONNOR, 2010).

No meio militar, a ferramenta foi implementada a partir da observação de dificuldades encontradas em contendas armadas envolvendo as Forças Armadas norte-

²² Equipes multidisciplinares. (Tradução nossa).

²³ Estrutura verticalizada de gerenciamento empresarial onde alguns cargos e processos são priorizados em relação a outros. (N.T.)

americanas. Os conflitos contemporâneos demandavam dos líderes militares agilidade e flexibilidade nas respostas às ameaças. Essa nova ferramenta congrega grupos de profissionais com requisitos técnicos específicos e que não se encaixavam às funções da estrutura tradicional *napoleônica* mas que seriam capazes complementá-la. Chamadas pela literatura militar da USN de *Cross-Functional Teams*, e pela OTAN de *Cross-Functional Staff* (FIG. 10), estas atividades pretendem aumentar a integração entre as seções; facilitar o monitoramento e avaliação do planejamento e das ações no TO.

Tais equipes são subordinadas diretamente ao CEM do Comando Operacional e, em alguns casos, ao *Maritime Operations Center Director*²⁴, e reúnem-se, seguindo um ritmo de batalha próprio, com integrantes das seções de EM dentro de grupos de trabalho, células, conselhos técnicos e Centros de Operações.

Seguem abaixo as principais células de *Cross-Functional Teams* utilizadas nos Comandos Operacionais, segundo o AJP-3 (REINO UNIDO, 2019):

a) *Operational Planning Team* (OPT) – são pequenos grupos de militares focados em atividades de planejamento específicas. Os OPT podem funcionar concomitantemente com as lideranças das seções padrões de EM, porém se reportarão ao CEM ou ao MOC-D. Durante a fase de planejamento, geralmente são divididos em grupos para que apresentem distintas linhas de ações. Tal metodologia tem a vantagem de não inibir ou limitar a elaboração da outra, evitando vedar percepções do EM para a formulação de LA mais criativas, devido a uma preferência especial por determinada LA, além de prover maior rapidez no processo com os subgrupos trabalhando simultaneamente. A desvantagem é que, ao se dividir o EM, um grupo menor de Oficiais estará dedicado à tarefa de criar LA, havendo a necessidade de homogeneidade de conhecimentos entre os subgrupos.

²⁴ Chefe do Centro de Operações Marítima. (Tradução nossa).

b) *Assessment Board* – é a célula que ajuda o Comandante a assegurar que a sua ampla abordagem operacional continua a ser viável e aceitável e está incluída no contexto de política, orientação e ordens superiores. Este grupo é criada ainda na fase de planeamento para que se garanta o perfeito entendimento das tarefas, objetivos e da missão. O *Assessment* é um componente chave do ciclo de decisão do Comandante, ajudando a determinar se os resultados das ações táticas estão ajustados aos objetivos globais da missão, utilizando parâmetros pré-estabelecidos e levando em conta o Conceito da Operação e as Intenções do Comandante, fornece as recomendações para o refinamento de planos futuros. O resultado das avaliações dos Analistas fornece ao Comandante uma visão geral do estado atual do ambiente operacional, o progresso da campanha ou operação e as recomendações para ajustar as discrepâncias entre o progresso real da operação e o que estava previsto.

c) *Force Protection* – grupo de profissionais, composto de militares e civis, cujo propósito é conduzir a avaliação de risco e o gerenciamento do risco operacional e recomendar medidas mitigadoras ao Comando Operacional.

d) *Fires Cell* – é composta pelos militares responsáveis por elaborar as diversas propostas de listas de alvos prioritários a partir das solicitações das células de operações correntes e operações futuras em reuniões chamadas de *Fires Workgroup*²⁵. O referido grupo de trabalho reúne-se com especialistas de outras células e seções diretamente envolvidas, como a Assessoria Jurídica e Comunicação Social, para que pudessem analisar os impactos na população local e a legalidade da ação pretendida.

As limitações impostas pelas estruturas verticalizadas, quando em cenários de

²⁵ Grupo de Emprego de Fogos (Tradução nossa).

multiplicidade de desafios e premência de tempo, criaram espaço para surgimento de novas ferramentas para o gerenciamento de planejamentos de alto nível. Nesse contexto, as equipes multidisciplinares surgiram como excelente resposta a esses desafios e, como foi demonstrado nesta seção, de grande aplicabilidade e utilidade às Forças Armadas. As quatro células aqui apresentadas têm contribuído para a efetiva integração entre as seções de EM e Forças Componentes, celeridade nas reações às ameaças e maior consciência situacional aos Comandantes.

3.5 *Maritime Operations Center: uma nova metodologia*

A história do planejamento operacional naval é quase tão rica e diversa quanto a história da guerra naval. Firmemente enraizado nos ideais revolucionários da *Kriegsakademie*, da Prússia, no início do século XIX, o processo de planejamento militar naval forneceu a base para decisões nas operações navais bem-sucedidas entre a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) até durante a Guerra do Golfo. Porém, assim como todo processo de planejamento militar, o planejamento naval sofreu inúmeras transformações a fim de se adequar ao novo contexto operacional (EUA, 2013, p. 1-2).

As Forças Aliadas da OTAN têm despendido grande esforço a fim de equalizar as diferenças e incrementar a compatibilidade de suas organizações operacionais. Dentre as medidas destaca-se a busca pela similaridade entre as estruturas organizacionais de EM. Como exemplo encontrado na bibliografia estudada, podemos citar os casos da OTAN e da USN, pois ambas utilizam a estrutura padronizada de EM com grandes semelhanças entre as seções.

Para o ideal compartilhamento de informações entre o Comando Operacional multinacional e a Força Componente é imperioso uma estrutura física que reúna os principais membros das seções e células de EM. Assim, com base em estruturas de C² implementadas em

outros conflitos, tais como o C3IC constituído durante a Guerra do Golfo, a USN decidiu por desenvolver uma nova filosofia para o planeamento e condução da guerra, reconhecendo que o ambiente operacional acelerado e multifacetado de hoje exige uma abordagem diferente em toda a gama de operações militares.

O resultado foi o estabelecimento do MOC (FIG. 11): local onde pudesse comportar o pessoal do EM e as células de *Cross-Funcional Teams*, funcionando plenamente em rotina ininterrupta, integrando a Força Naval com o Comando Operacional e as demais Forças Componentes por meio de modernos sistemas de C².

Durante a fase inicial de implementação do MOC, o EM das FNC concentraram-se, principalmente, na reforma de suas estruturas e processos organizacionais. O maior obstáculo encontrado na ocasião foi a resistência à adoção da funcionalidade juntamente com a estrutura napoleônica, nivelando células, antes enquadradas como simples atividades dentro das seções de EM, e atividades inovadoras e adequadas às novas ameaças, ao mesmo grau de relevância dos chefes de seções de EM. Ultimamente, a estrutura MOC tem sido amplamente utilizada pelos *Combatant Command*, na USN, e pela OTAN pelo *Allied Maritime Command*²⁶, situado na Bélgica (2016)²⁷.

Analisando a organização do MOC tradicional podemos destacar algumas células que, apesar de não encontradas correntemente em estruturas no EM do Comando Operacional, possuem para o ambiente naval papel de extrema relevância. Os incrementos acontecem, principalmente, nas seções de Inteligência, Operações e Planeamento (EUA, 2013), conforme descrito abaixo:

- a) *Fleet Command Centers*²⁸ – Para que o MOC ofereça suporte adequado ao ciclo decisório de um Comandante Operacional em um ambiente de ritmo

²⁶ Allied Maritime Command (MARCOM) é o Comando Central das Forças Marítimas da OTAN.

²⁷ <http://cimsec.org/moving-forward-evolution-maritime-operations-center/28849>.

²⁸ Centro de Comando da Esquadra. (Tradução nossa).

demasiadamente acelerado, a consciência situacional deve ser alcançada, mantida e compartilhada. Do ponto de vista funcional, esse esforço envolve elementos com expertise em operações, inteligência, planejamento, logística e sistemas de C² operando em uma rotina 24/7. O *Fleet Command Center* é um grande centro de operações, diretamente relacionado à Seção de Operações (N-3), congregando militares e sistemas do EM a fim de prover vasta cadeia de informações sobre as operações navais em andamento, controle aéreo no TO, meteorologia, inteligência, suporte jurídico, acompanhamento e coordenação do transporte marítimo, socorro e salvamento, entre outras atividades vistas como necessárias para cada tipo de missão. Neste centro é possível observar mais facilmente como os *Cross-Functional Teams* se superpõem à estrutura do EM tradicional, desempenhando tarefas distintas das seções. É usual a participação de oficiais de ligação de outras Forças para a eficaz integração das ações conjuntas (EUA, 2013).

b) *Current Operations*²⁹ – é a célula, ou atividade, dentro da N-3, responsável por realizar o planejamento de curto prazo. A célula concentra-se, principalmente, no monitoramento e avaliação das operações em andamento e na execução das intenções do comandante, ou seja, é a responsável por monitorar a situação atual e orientar as Forças subordinadas quando da necessidade de ações imediatas (EUA, 2013). Geralmente, a necessidade urgente de ação é imposta pela identificação de informações prioritárias de inteligência sobre o inimigo ou a respeito das próprias Forças subordinadas.

c) *Future Operations*³⁰ – célula ligada à seção de Planejamento (N-5) composta por especialistas em ações e operações de guerra naval, que trabalha no planejamento do espaço temporal mais avançado que a *Current Operations*. Para possibilitar a

²⁹ Operações Correntes. (Tradução nossa).

³⁰ Operações Futuras. (Tradução nossa).

identificação eficiente dos problemas e o planejamento oportuno da resolução, precisa estar em permanente comunicação e coordenação com aquela equipe.

Ressalta-se a importância da complementaridade entre as metodologias de organização da estrutura de EM. Os *Cross-Functional Teams* têm funcionado satisfatoriamente dentro dos *Fleet Operations Centers* e suas atividades se superpõem aquelas exercidas pelas tradicionais seções de EM. Os Centros de Operações, utilizados inicialmente pela USN e expandidos para o nível operacional nos *Combatant Command*, operam como componentes integradores entre os diversos profissionais e, também, como intensificadores de interoperabilidade (EUA, 2013).

Adiante vamos realizar a análise do confronto entre a organização que o Gen. Schwarzkopf estabeleceu durante a Guerra do Golfo e as atuais estruturas encontradas nas obras técnicas contemporâneas sobre o assunto.

3.6 Principais ensinamentos obtidos da análise da literatura doutrinária contemporânea

Consoante com o exposto neste capítulo, verifica-se que as exigências impostas pelos desafios do mundo contemporâneo mobilizaram planejadores a buscarem formas de lidar com os problemas de maneira mais eficiente. Assim como no mundo corporativo, as Forças Armadas encontraram na inclusão de equipes multidisciplinares dentro da estrutura organizacional uma fórmula de sucesso. Os *Cross-Functional Teams* têm apresentado grandes resultados devido a capacidade de integração das variadas atividades controladas pelos Comandos Operacionais, adaptando-se sem grandes dificuldades a estrutura verticalizada do EM padrão. Dentro da estrutura MOC de uma Força Naval Componente, conjunta ou multinacional, percebe-se a dimensão de sua importância para o processo decisório. Tal mérito

é proveniente da estreita relação com as Seções de EM, maximizando os aspectos positivos da estrutura padrão e minimizando as eventuais fraquezas.

Findas as considerações sobre a importância dos novos conceitos das estruturas do Comando Operacional, o próximo capítulo tratará sobre a comparação entre a organização utilizada pelo USCENCOM na Guerra do Golfo com os fundamentos doutrinários atuais.

4 CONFROTANDO AS ESTRUTURAS DE COMANDOS OPERACIONAIS DE ONTEM E DE HOJE

Nos capítulos dois e três foram descritos os principais conceitos aplicados às estruturas organizacionais dos Comandos Operacionais utilizados pelo Gen. Schwarzkopf, durante as Operações Escudo no Deserto e Tempestade no Deserto, por ocasião da ofensiva da aliança multinacional liderada pelos EUA contra o Iraque de Saddam Hussein; bem como analisados os principais formatos de estruturação utilizados na atualidade, respectivamente. Será realizado, a seguir, um confronto entre a teoria contemporânea e a prática utilizada em 1991, de modo a concluir sobre a existência de similaridades e diferenças entre os formatos.

4.1 Da estrutura das Forças Conjuntas e Multinacionais subordinadas ao Comando Operacional

A Guerra do Golfo foi ambiente de implementações de valiosas inovações, tanto no campo tecnológico, como armas de precisão, veículos remotamente tripulados e mísseis balísticos de cruzeiro *Tomahawk*, quanto nos campos doutrinários, metodológicos e procedimentais.

Ajustar as Forças para melhor empreendimento das ações no campo operacional foi essencial para o sucesso da operação pelo lado da coalizão. O Gen. Schwarzkopf, líder das Forças internacionais da coalizão, percebeu que era necessário interoperabilidade para que o conjunto de avançados sistemas e mais de 900 homens e mulheres pudessem caminhar para um só estado final desejado. A reestruturação do Departamento de Defesa norte-americano, anos antes ratificada pelo Congresso dos EUA, facilitou a efetivação de alterações nas estruturas organizacionais que propiciaram aproximar-se da almejada integração entre as Forças.

No que tange à organização das Forças, foi estabelecida uma cadeia de comando

paralela com países aliados da OTAN em um lado e a coalizão de Estado árabes de outro, interligados por meio do C3IC. As Forças Aliadas, lideradas pelos EUA, foram divididas em ambientes operacionais e é nesse ponto em que verificamos duas grandes singularidades da operação quando comparada às anteriores: a composição de uma Força conjunta e multinacional de meios aéreos, a JFACC, e uma outra constituída de militares de operações especiais das distintas Forças Singulares e Estados, o SOCCENT. Após o sucesso no Iraque, as Forças Armadas estadunidense e a OTAN passaram a adotar aquele formato em outros conflitos, e estendeu a fórmula para os ambientes da Guerra Cibernética, Inteligência (EUA, 2020)³¹e, principalmente, da Guerra Terrestre, unindo as tropas de Fuzileiros Navais e do Exército sob um único Comando Operacional no TO³².

No item a seguir, serão confrontados os arranjos do EM utilizados nos diferentes momentos da história.

4.2 Das atividades e funcionalidades do Estado-Maior

O planejamento das operações Escudo no Deserto e Tempestade no Deserto foi caracterizado pela busca da integração, interoperabilidade e flexibilidade. A estrutura napoleônica de seções de EM sofreu alterações para servir às especificidades daquele panorama regional. A J-2 tornou-se mais robusta e não caminhava mais sozinha, era preciso maior multiplicidade de fontes para alcançar a surpresa e segurança. O C3IC foi o mecanismo encontrado para o compartilhamento de informações de inteligência e reconhecimento, além de controlar o ciclo de C² entre as Forças sauditas e da coalizão ocidental e de coordenar o emprego de fogos (EUA, 1992, p. 256). Naquela oportunidade, foi adicionada ao EM a seção de C² (J-

³¹ <https://www.nato.int/cps/en/natohq/structure.htm>.

³² Coalition Force Land Component Command (CFLCC) é a forma como as tropas de Fuzileiros Navais e do Exército encontram-se integradas sob um único comando no TO. (EUA, 2020, p. 252).

6), bem como uma série de atividades complementares às seções J-3 e J-5.

A partir da Guerra do Golfo, os analistas tiveram que compreender melhor a dinâmica de relacionamento e interação entre os militares da coalizão e os diferentes atores e suas peculiaridades culturais e étnicas. O uso extensivo de armas de inteligentes de grande poder de destruição e a velocidade de movimentação das tropas aliadas no terreno impôs à seção de Inteligência informações com requisitos mais criteriosos. Transmitir a localização do alvo não era mais suficiente. Os objetivos passaram a exigir maior detalhamento e precisão a fim de evitar danos colaterais. Tal incremento na complexidade das atribuições da seção repercutiu na estrutura do Comando Operacional, viabilizando o surgimento de centros formados por analistas de inteligência e que, conforme anteriormente colocado, fazem parte da realidade das operações multinacionais atuais (VON LORINGHOVEN, 2019)³³.

A dinâmica volátil, complexa e incerta do ambiente operacional fez com que as atividades inerentes à seção de operações causassem potencial saturação aos processos, demasiadamente prejudiciais à rapidez exigida nas operações contemporâneas. Tal fato foi observado pelo Gen. Schwarzkopf e reportado em relatório do Departamento de Defesa (EUA, 1997) ao qual incluiu o fato de, ao se adicionar as atividades relacionadas às operações de combate a armas NBQ³⁴, potencializou o problema. O aprimoramento veio anos depois quando a J-3 foi desmembrada em subseções, das quais as mais importantes são “operações correntes” e “fogos”, marcante diferença nas estruturas comparadas. As atividades de Operações Futuras foram compartilhadas com a J-5, dirimindo tais questões negativas ao EM.

Foi verificado que os *Cross-Functional Teams* congregaram todos aqueles grupos de tarefas que concentravam-se em determinadas seções, ocasionando sobrecarga de trabalho e lentidão nos processos, e passaram a ter maior valor haja vista a importância recebida nas

³³ Atualmente a OTAN conta com a Joint Intelligence and Security Division, setor responsável por apoiar a Seção de Inteligência da organização durante as operações de caráter multinacional na África e no Oriente Médio.

³⁴ Suspeitava-se que Saddam detinha a posse e capacidade de fabricação de armas NBQ. (EUA, 1992, p. 94).

missões pós-Golfo. Consagrados no ramo de gestão de negócios, tem sido amplamente utilizado como ferramenta para adequar as respostas a velocidade exigida nas operações de múltiplos espectros, onde as operações desenvolvem-se combinando eventos, atitudes e posturas variáveis e, ao mesmo tempo, simultâneos. Nota-se que, na ofensiva de 1991, equipes multidisciplinares como estas eram necessárias. Na ocasião, os integrantes da J-5 faziam o trabalho semelhante ao que, atualmente, é de responsabilidade da célula de *Assessment*.

Por fim, é possível destacar o papel do C3IC como grande integrador da coalizão. Com numerosos sistemas de avançada tecnologia, comunicações satelitais e presença de oficiais de ligação de diversos setores, o Centro de C² do Gen. Schwarzkopf operou satisfatoriamente durante toda a fase ofensiva do confronto. Posteriormente, com foco na correção dos rumos presentes das operações navais nos níveis operacionais e táticos; no empenho pela padronização de procedimentos e interoperabilidade; e horizontalização de tarefas, a Marinha dos EUA criou o conceito de MOC. Aproveitando-se do legado do C3IC, vislumbrou um Centro de Operações funcionando sob uma metodologia que reforçava os aspectos positivos da estrutura organizacional de EM napoleônica e incluiu ferramentas-chave para sua operacionalização.

4.3 Considerações sobre o confronto entre o praticado no Iraque e a teoria moderna

Neste capítulo verificamos semelhanças e diferenças entre a estruturação do Comando Operacional multinacional no Golfo Pérsico e aquele proposto nos manuais na OTAN e das Forças Armadas estadunidense. O trabalho minucioso realizado pelo Departamento de Defesa na elaboração do relatório final da operação³⁵ possibilitou analisar as medidas tomadas

³⁵ EUA, Department of Defense. Conduct of the Persian Gulf War - Final Report to Congress, Virginia. 1992. p. 572.

pelo USCENTCOM no ato de configurar uma estrutura versátil e flexível de Comando e identificar as ferramentas adotadas para melhorar a consciência situacional.

Quando comparamos aos atuais arranjos constantes nas mais modernas doutrinas internacionais, verificamos as similaridades com as estabelecidas naquele TO. Houve sensíveis avanços, principalmente tecnológicos, entretanto não se pode omitir a magnitude da criação de ferramentas oriundas do legado das lições aprendidas no passado com a inovação metodológica contemporânea. Semelhanças e diferenças podem ser avaliadas como grandes evoluções na doutrina, haja vista a importância das lições aprendidas com aquele conflito e a notável herança de inovadoras implementações do EM do Gen. Schwarzkopf.

É mister apontar que as células de *Cross-Functional Teams* e a metodologia MOC não são contempladas nas doutrinas militares do Brasil e, dessa forma, não constam nos Manuais sobre Planejamento conjunto do Ministério da Defesa. A estrutura organizacional das Forças Armadas brasileiras ainda é moldada conforme a configuração tradicional de EM napoleônico, observando-se os mesmos problemas inerentes a tal estruturação, anteriormente apontados neste trabalho, destacando-se a sobrecarga de atribuições na seção de Operações. No que tange especificamente à Marinha do Brasil, o ônus sobre aquela seção de EM é ainda maior em virtude de não existir a seção de Planejamento em sua estrutura organizacional. Dessa maneira, podemos observar que há uma notória sobrecarga na seção M-3, que acumula tarefas inerentes das diversas células de EM contemporâneo como aquelas atribuídas à J-5, à Operações Futuras e às células de CFT de *Assesment*, OPT e de *Fires*.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a analisar a estrutura organizacional utilizada pela coalizão de Forças Aliadas durante a Guerra do Golfo, no período de 1990 a 1991, e confrontar com os atuais conceitos doutrinários constantes nas principais literaturas, de modo a verificar similaridades e dissimilaridades entre a organização das estruturas de EM dos Comandos Operacionais multinacionais de ontem e de hoje.

No capítulo 2 foram examinados aspectos históricos que incrementaram a interoperabilidade nas operações conjuntas norte-americanas e as suas implicações com a integração das Forças Aliadas durante a Guerra do Golfo. Apresentamos os principais aspectos da estruturação da Força multinacional sob o Comando do Gen. Schwarzkopf, bem como as medidas e ferramentas utilizadas na busca pela precisa sincronização de informações e ações dos distintos componentes militares no Iraque. Apontamos, ainda, a organização do EM adotada pelo Comandante Operacional e as relativas adaptações necessárias para aquele ambiente beligerante. Por fim, abordou-se o arranjo empregado pelo componente naval durante a importante condução das OIM, no apoio às Forças terrestres na fase ofensiva e na operação anfíbia no litoral iraquiano, e as dificuldades atinentes a coordenação entre os meios navais dos diferentes Estados.

No terceiro capítulo foram examinados os fundamentos teóricos que balizam a formação e composição dos Comandos Operacionais contemporâneos. Inicialmente foram expostos conceitos fundamentais para a compreensão da abordagem, com destaque para a relevância da interoperabilidade nas operações com multiplicidade de atores e atividades envolvidas. Logo após, demonstrou-se a formação da estrutura organizacional de um Comando Operacional e a sua organização por tarefas incluindo, cada vez mais, Forças Componentes compostas por elementos das diferentes Forças Singulares que exerciam atividades análogas,

como o caso da JFACC e do JSOCC. Ademais, foi apresentada a composição de um EM multinacional, tendo listadas as principais seções seguindo-se a estrutura napoleônica; as novas células de *Cross-Functional Teams* e a estrutura MOC, utilizada pela Força Naval.

No último capítulo de desenvolvimento da abordagem foram confrontadas a estrutura do Comando Operacional utilizada na guerra do Golfo com aquelas contidas nas principais normas internacionais da atualidade.

Doravante, serão expostos os resultados do estudo e as conclusões oriundas da análise do objeto: a estrutura do Comando Operacional em operações de caráter multinacional. Apontamos a Guerra do Golfo como relevante fato histórico no cenário internacional pelas proporções de tropas, meios e Estados envolvidos. No âmbito do processo de planejamento militar, a sua importância evidencia-se pelo grandioso legado doutrinário deixado. Constatou-se que, mesmo diante das alterações advindas da Lei de Goldwater-Nichols, houve a extrema necessidade de adaptar a organização estrutural constantes na teoria à prática. Buscou-se corrigir erros do passado de maneira a intensificar a interoperabilidade e integração das forças, permitindo maior autonomia, porém sem afetar as unidades de comando e de esforço do Comando Operacional.

Ao estudarmos como estruturou-se o EM do Comando Operacional na Guerra do Golfo, percebemos quão progressista e empreendedora foi a visão da equipe de planejadores da coalizão ao montar a estrutura de EM que coordenou todas as ações no Golfo Pérsico.

Durante o confronto, analisando as estruturas atuais contidas nas literaturas doutrinárias internacionais tomadas como referência para o estudo, nota-se muitas semelhanças com aquelas estabelecidas no TO do Kuwait. Expressivos progressos foram alcançados a partir das lições aprendidas naquele conflito. Os planejadores do presente aproveitaram-se do legado plantado pelo Comandante Operacional do Golfo e aperfeiçoaram as suas criações, colhendo significativos resultados.

No âmbito da Força Naval, os MOC fizeram progressos substanciais nos últimos anos, tanto em seus processos internos e na sua estrutura organizacional quanto na capacidade de lidar com os problemas externos. No entanto, o ambiente operacional cada vez mais dinâmico continuará levando os planejadores navais a buscarem, continuamente, novas possibilidades para melhor apoiar os Comandantes Operacionais.

Em que pese a doutrina de operações conjuntas das Forças Armadas brasileiras não dispor das novas metodologias apresentadas, reservando-se a funcionar sob a égide da tradicional estrutura napoleônica, a sobrecarga na Seção de Operações torna o processo decisório mais lento quando comparado com aqueles Estados que adequaram-se às equipes multidisciplinares.

De maneira fundamentada podemos concluir que, no curto prazo, os Comandantes de Forças Componentes devem considerar progressivamente a possibilidade de aplicação da metodologia encontrada nos MOC combinadas com as *Cross-Functional Teams*, projetadas para aprimorar a capacidade de se comunicar vertical e horizontalmente, e para cumprir missões que demandam esforço maior dos planejadores.

Isso posto, espera-se que o trabalho possa contribuir para uma melhor compreensão do processo de construção de estruturas operacionais dinâmicas, que reflitam as necessidades inerentes às circunstâncias e aos ambientes de crescente complexidade e incerteza, assim como para a percepção do recrudescimento da importância da interoperabilidade nas operações multinacionais.

Por fim, sugere-se, como futura linha de pesquisa, o exame dos ambientes operacionais onde as Forças Armadas brasileiras atuam ativamente e da aplicabilidade da metodologia utilizada nos *Maritimes Operations Centers* combinada aos *Cross-Functional Teams* no Processo de Planejamento Conjunto, bem como o estudo da inclusão desses conceitos em doutrina nacional de planejamento de operações multinacionais, com as devidas adaptações.

REFERÊNCIAS

BBC NEWS BRAZIL. *O país sul-americano que deve crescer 14 vezes mais que a China este ano*. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/15/o-pais-sul-americano-que-deve-crescer-14-vezes-mais-que-a-china-neste-ano.ghtml>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

BÉLGICA, Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), Supreme Headquarter Allied Powers of Europe, *Evolutions of the SHAPE Staff Structure, 1951 – Present*, 2017. 12 p.

BOOT CAMP AND MILITARY FITNESS INSTITUTE. *An overview of the military staff officer*. Disponível em: <<https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-and-outdoor-fitness-articles/an-overview-of-the-military-staff-officer/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-305. *Doutrina Militar Naval*. 1 rev. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Doutrina de Operações Conjuntas*. MD-30-M-01. Brasília, 2011.

_____. Ministério da Defesa. *Doutrina de Operações Conjuntas*. MD-30-M-02. Brasília, 2011.

_____. Ministério da Defesa. *Glossário das Forças Armadas*. MD-35, G-1. Brasília, 2015.

CARPENTER, Mason. *Joint Operations in the Gulf War: An Allison Analysis*. Alabama, 1994. Disponível em: <<https://fas.org/man/eprint/carpente.htm>>. Acesso em: 5 maio 2020.

CENTER FOR INTERNATIONAL MARITIME SECURITY. *Moving Forward: Evolution of the Maritime Operations Center*. Disponível em: <<http://cimsec.org/moving-forward-evolution-maritime-operations-center/28849>>. Acesso em: 05 mai. 2020

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Center of International Maritime Security. *Moving Forward: Evolution of the Maritime Operations Center*. Disponível em: <<http://cimsec.org/moving-forward-evolution-maritime-operations-center/28849>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. *Commander and staff officer guide. ATTP 5.01*. Washington DC, 2011.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. *Conduct of the Persian Gulf War - Final Report to Congress*, Virginia. 1992. 572 p.

_____. Department of Defense, *Joint Planning*. JP 5-01. Washington, D.C. 2017.

_____. Department of Defense, *Multinational Operations*. JP 3-16. Washington, D.C. 2019.

_____. Department of Defense, *Joint Maritime Operations*. JP 3-32. Washington, D.C. 2018.

_____. Department of Defense, Institute for National Strategic Studies. Strategic Perspectives, No. 4, *Secret Weapon: High-value Target Teams an Organizational Innovation*. Washington DC, 2011a, 73 p.

_____. Department of Defense. *Actions Pertaining to the Persian Gulf Illness: Hearing Before the Committee on Armed Services*. United States Senate, One Hundred Fifth Congress, First Session. Washington DC, 1997.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Navy Office of the Chief of the Naval Operations, *Naval Operational Planning*. NWP 5.01. rev A. Norfolk, 1998.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. The Joint Chiefs of Staff. *DOD Dictionary of Military and Associated Terms*. Washington, DC. 2020. 368 p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. US Navy, *Maritime Operations Center. NTTP 3-32*. Norfolk, 2013.

ELLEMAN, BRUCE. *Naval Coalition Warfare – From Napoleon to Operation Iraq Freedom*. Nova Iorque, 2008. 268 p.

LOCKER III, James R. Building on the Goldwater-Nichols Act. In: QUINN, Dennis J. *The Goldwater-Nichols DoD Reorganization Act: A ten-year retrospective*. Washington, D.C. National Defense University Press, 1999. 11-22 p.

_____. Taking stock of Goldwater-Nichols: *The Goldwater-Nichols Act ten years later*. Joint Force Quarterly, Washington DC, n. 13, autumn 1996. 10-16 p.

NAVAL HISTORY AND HERITAGE COMMAND. III: "A common goal" - *Joint and Multinational Operations*. Disponível em: <<https://www.history.navy.mil/research/library/online-reading-room/title-list-alphabetically/u/us-navy-in-desert-shield-desert-storm/joint-ops.html>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

NETO, Renato Vanni. *Desenvolvimento da Interoperabilidade: Educação militar conjunta – uma possível contribuição da Lei Goldwater-Nichols*, 2009, p. 33. Dissertação (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores – Escola de Guerra Naval), Rio de Janeiro. 2009.

O'CONNOR, Thomas. *Strategic Planning for Distributors: Execution Isn't Everything--It's the only thing*. Natl Assn Wholesale-Distr., 2010, 171 p.

PETRE, Peter. *It Doesn't Take a Hero: The Autobiography of General Norman Schwarzkopf*. Nova Iorque: Batam Books, 1993. 625 p.

REINO UNIDO. Organização do Tratado do Atlântico Norte. *Allied Joint Doctrine for the Conduct Operations (AJP-3)*. Edição C. Versão 1. Londres. 2019.

_____. Organização do Tratado do Atlântico Norte. *Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations (AJP-5)*. Edição A. Versão 2. Londres. 2019. 200 p.

SKELTON, Ike. *Whispers of Warriors: essays on the new joint era*. Washington, D.C:

National Defense University Press, 2004. 151 p.

VAN CREVELD, Martin. *Command in War*. Cambridge: Harvard University Press, 1985. 339 p.

VON LORINGHOVEN, A. Freytag. NATO Review. *A new era for NATO intelligence*, Oct. 2019. Disponível em: <<https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/10/29/a-new-era-for-nato-intelligence/index.html>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

GLOSSÁRIO

<i>Assessment:</i>	Avaliação
<i>Coalition, Coordination, Communication and Integration Center:</i>	Centro de Coordenação, Comunicação e Integração da Coalizão
<i>Chairman Joint Chief of Staff:</i>	Chefe do Estado-Maior Conjunto
<i>Cross-Functional Teams:</i>	Equipes multidisciplinares
<i>Maritime Interception Operations:</i>	Operações de Interdição Marítima
<i>Naval Forces Component, Central Command:</i>	Comando Central da Força Naval dos EUA
Operação Multinacional (ou de coalizão):	Operação constituída por Forças Armadas ou agências de dois ou mais Estados, estruturada segundo mandato da ONU ou de coalizão de Estados, específica para determinada missão.
<i>US Air Force:</i>	Força Aérea dos EUA
<i>US Air Force Central Command:</i>	Comando Central da Força Aérea dos EUA
<i>US Army:</i>	Exército dos EUA
<i>US Central Command:</i>	Comando Central dos EUA no Oriente Médio
<i>US Department of Defense:</i>	Departamento de Defesa dos EUA
<i>US Marine Corps Component, Central Command:</i>	Comando Central do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA
<i>US Navy:</i>	Marinha dos EUA
<i>US Special Operations Command, Central Command:</i>	Comando Central de Operações Especial dos EUA

ANEXO A



Figura 1 - General Norman Schwarzkopf

Fonte: Disponível em: <https://www.defensemedianetwork.com/stories/gen-h-normans-schwarzkopf-1934-2012/>. Acesso em: 06 jul. 2020.

ANEXO B



Figura 2 - Área de atuação do USCENTCOM

Fonte: Disponível em: < <https://www.centcom.mil/AREA-OF-RESPONSIBILITY/> >. Acesso em: 02 jul. 2020.

ANEXO C

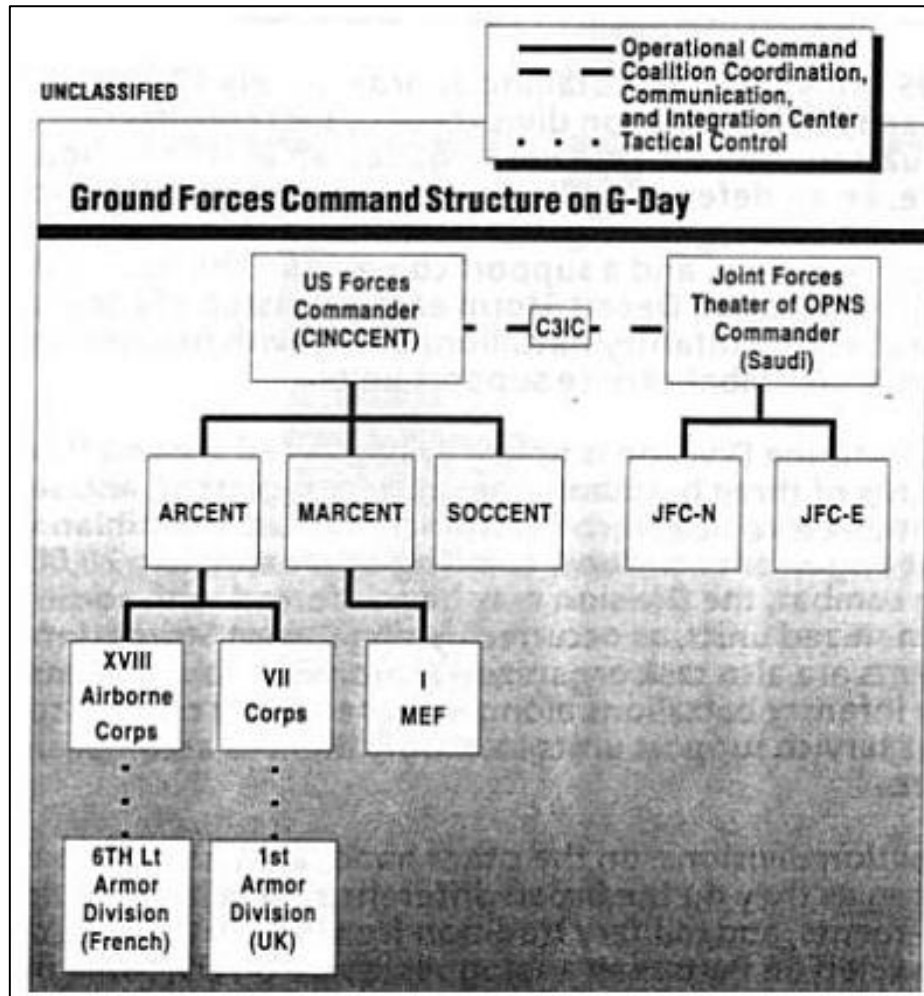


Figura 3 - Cadeia de Comando paralelos entre as Forças Terrestres aliadas e a Liga de Estados árabes
 Fonte: EUA. Department of Defense, 1992, p. 319.

ANEXO D

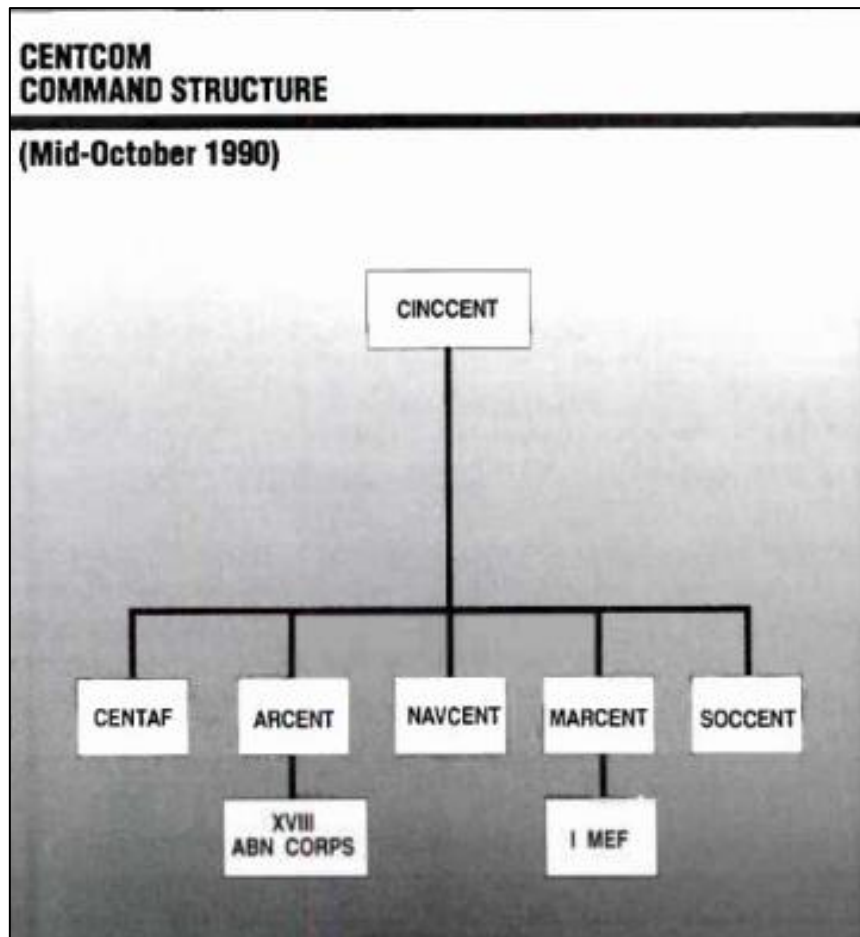


Figura 4 – Estrutura Organizacional subordinada ao Comando Central norte-americano
Fonte: EUA, Department of Defense, 1992, p. 57.

ANEXO E

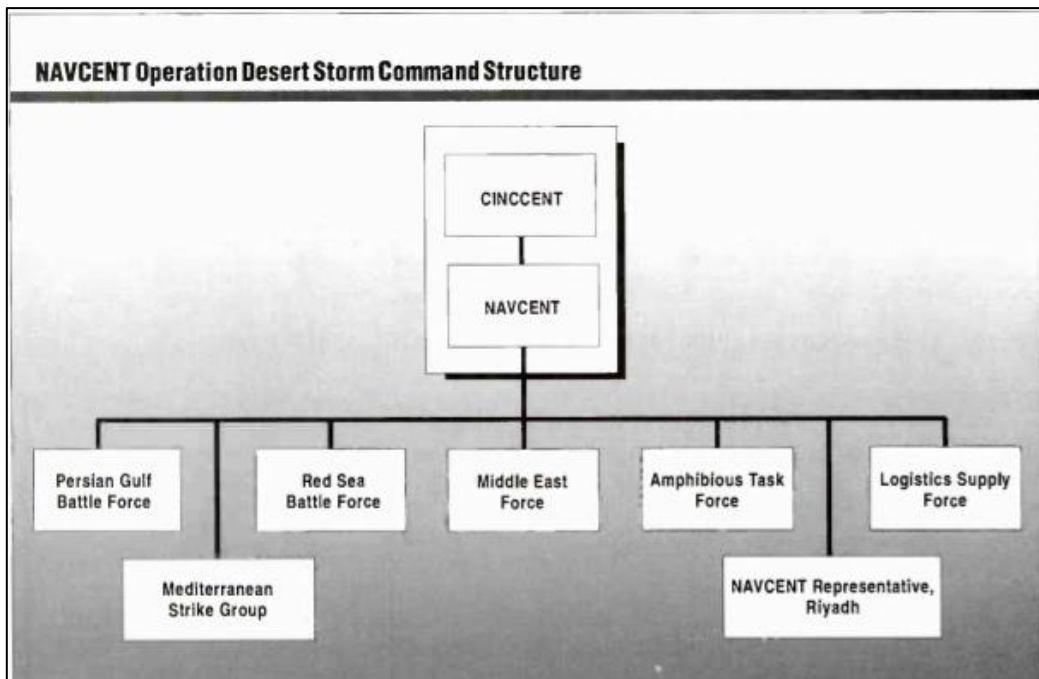


Figura 5 – Estrutura da Força Naval Multinacional durante a Operação Tempestade no Deserto
Fonte: EUA, Department of Defense, 1992, p. 3.

ANEXO F

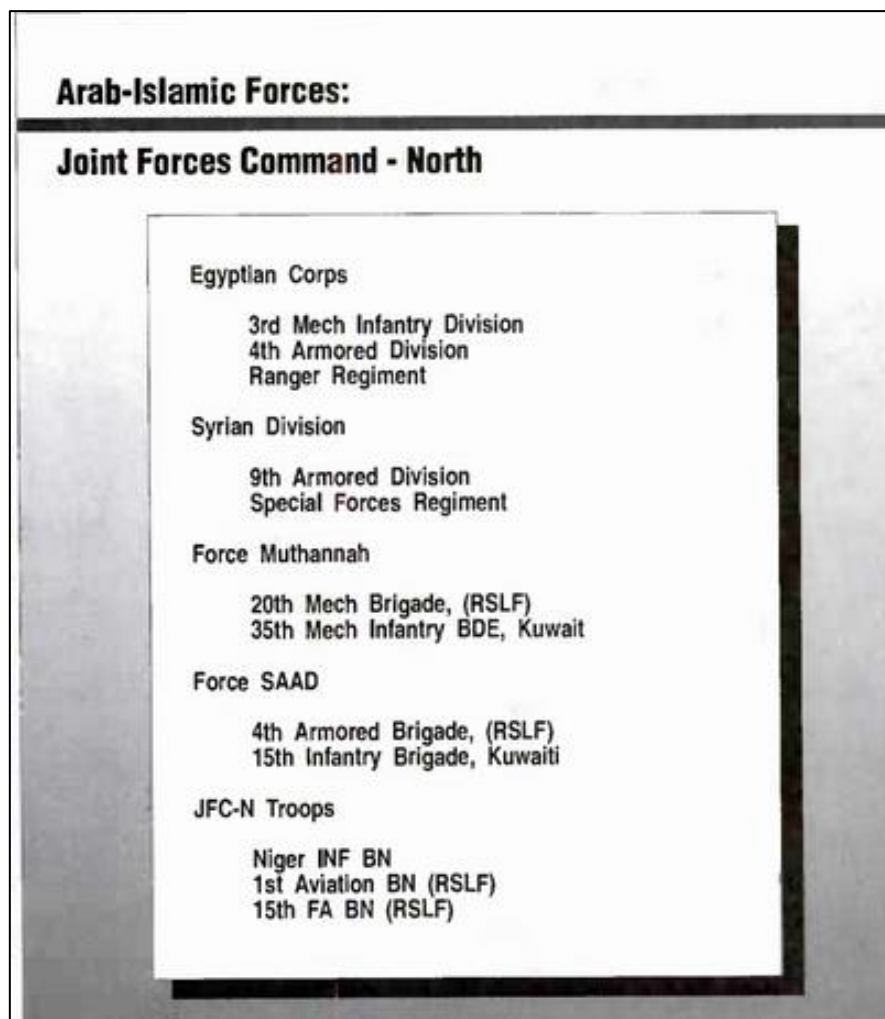


Figura 6 - Estrutura organizacional da Coalizão de Forças árabes que atuaram ao Norte do TO
Fonte: EUA, Department of Defense, 1992, p. 325.

ANEXO G

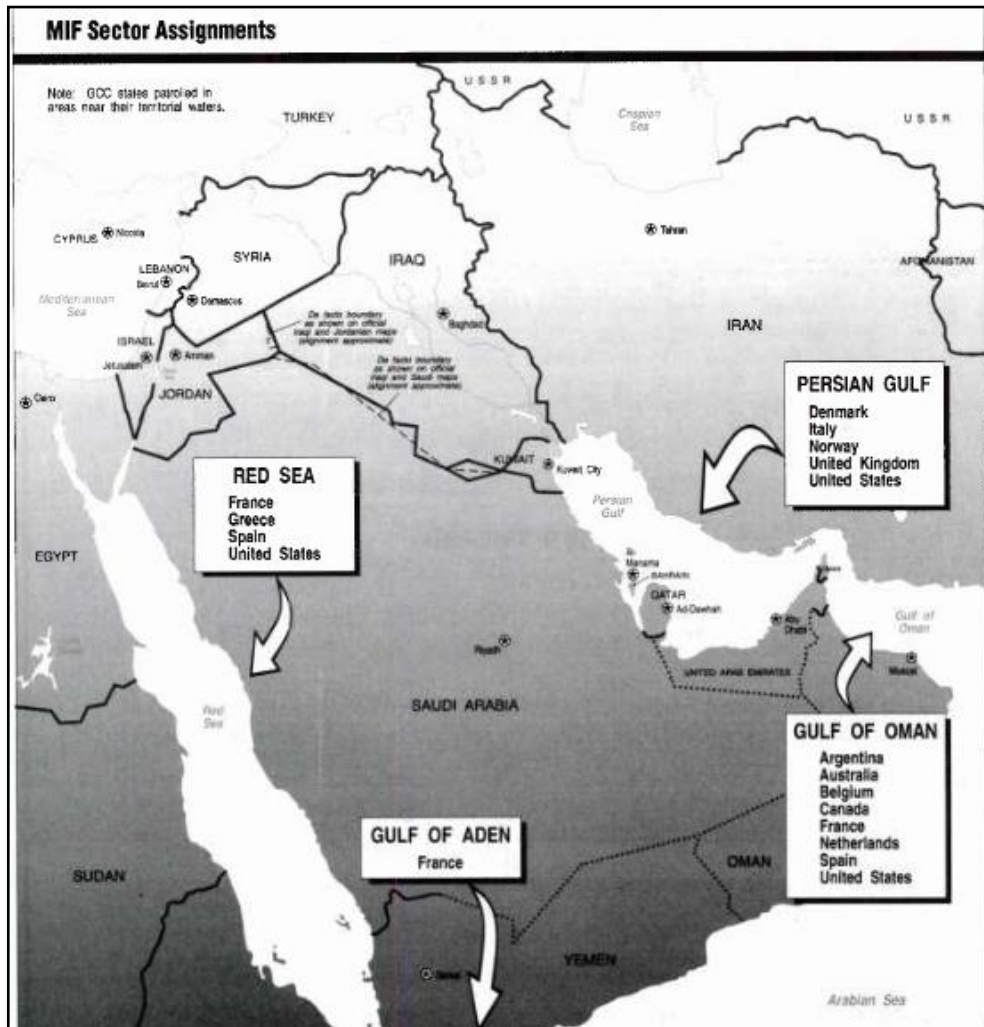


Figura 7 – Divisão da Área marítima do TO durante as OIM
 Fonte: EUA, Department of Defense, 1992, p. 65.

ANEXO H

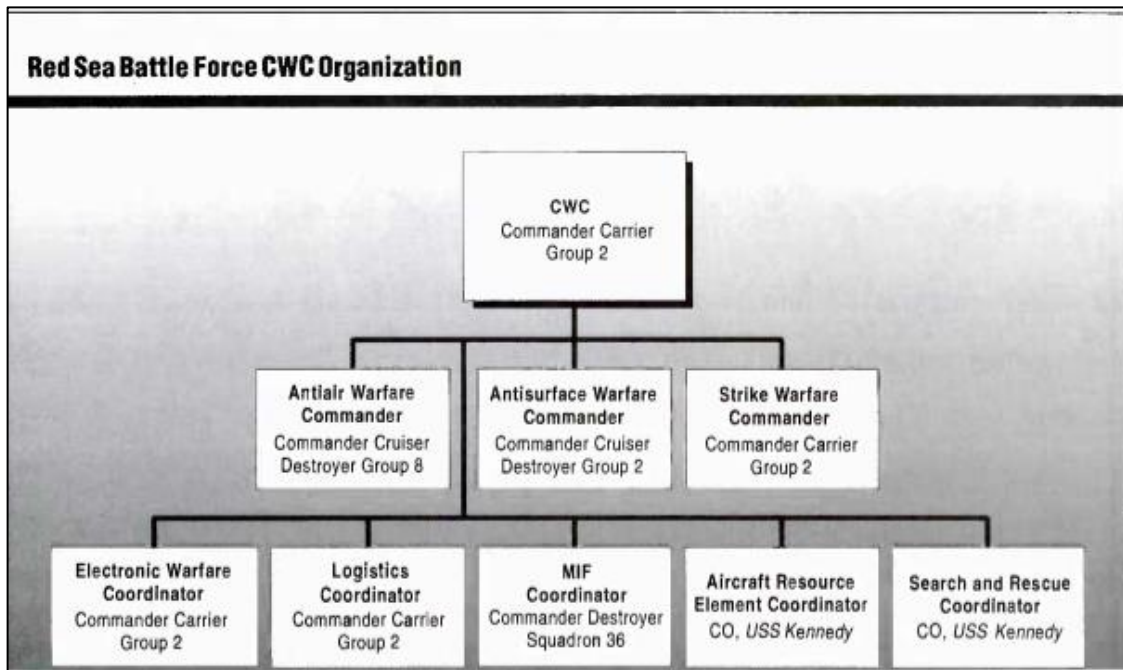


Figura 8 – Estrutura da FT Naval durante a Operação Tempestade no Deserto
 Fonte: EUA, Department of Defense, 1992, p. 255.

ANEXO I

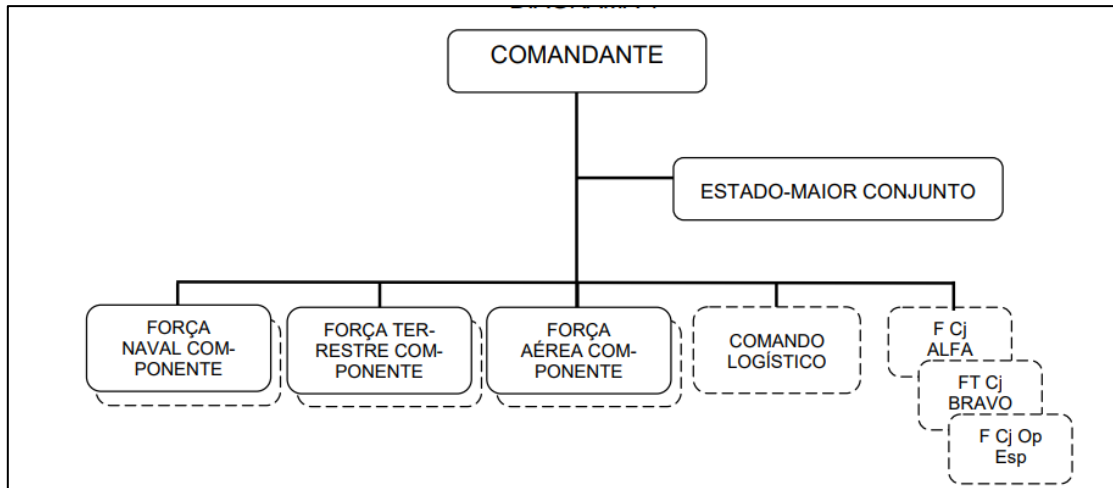


Figura 9 – Estrutura de um Comando Operacional
Fonte: BRASIL, Ministério da Defesa, MD-30 v. 01, 2011, p. 57.

ANEXO J

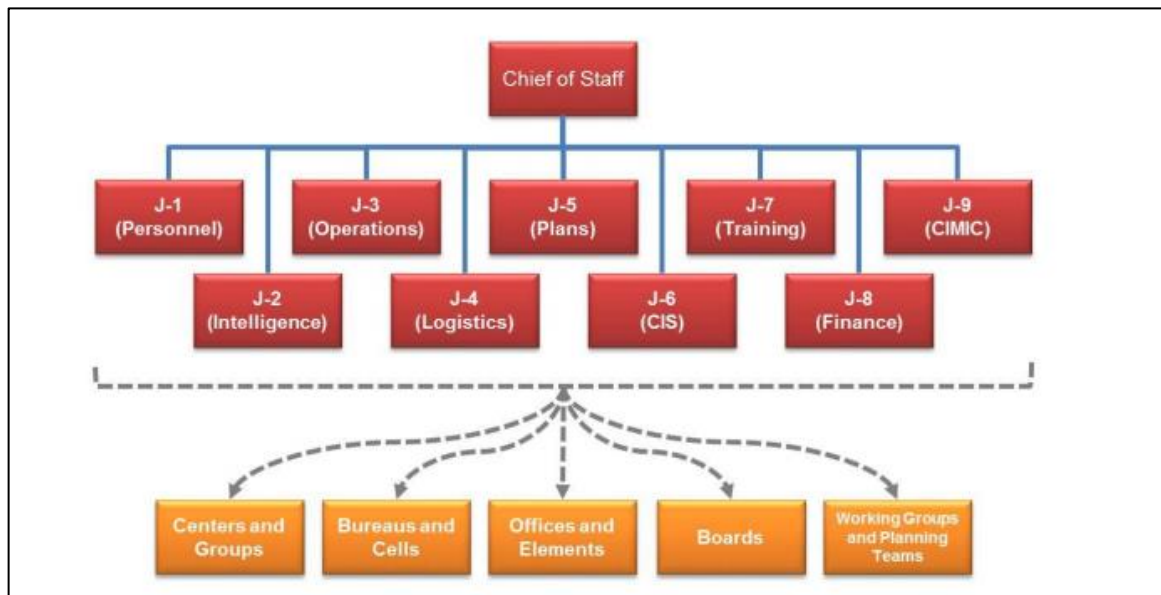


Figura 10 - Estado-Maior de um Comando Operacional da OTAN com as *Cross-Functions Staff*.
Fonte: EUA, Allied Joint Publication (AJP-3), 2019, p. 3-15.

ANEXO L

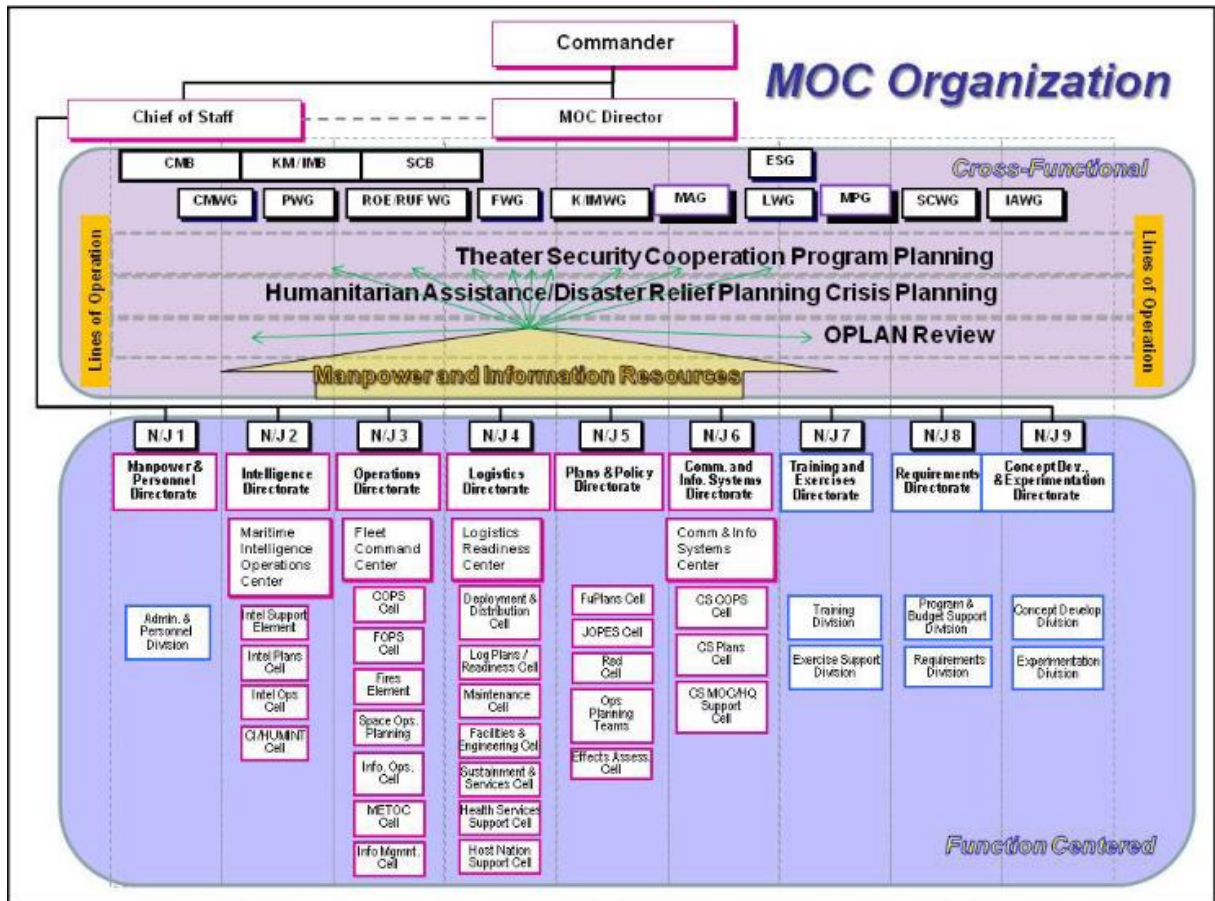


Figura 11 - Organização padrão de um *Maritime Operations Center* destacando os *Cross-Functions Teams*

Fonte: EUA, Maritime Operations Center (NTTP 3-32), 2013, p. C-8.