



Um graduado de informações do Comando de Apoio (Expedicionário) explica como resumir a situação do inimigo por meio do sistema de informações Command Post of the Future a um subordinado durante o exercício *Command Post Exercise-Functional*, no Camp Parks, Califórnia, 19 Set 15. (Maj Gregg Moore, Exército dos EUA)

# Cortando os Pés para Caber nos Sapatos

## Uma Análise do Comando de Missão no Exército dos EUA

Maj Amos C. Fox, Exército dos EUA

**A**o longo da última década, o Exército dos EUA vem tentando assimilar o Comando de Missão, mas vem enfrentando resistência

em muitas áreas. O Comando de Missão não se firmou no Exército porque carece de especificidade em relação às condições e à cultura do Exército. Tampouco se

alinha com o atual modo americano de combater, que se destaca pela busca obcecada de eficiência e precisão, por meio de informações e dados. Este artigo busca desenvolver um método de Comando e Controle mais alinhado com a realidade dos procedimentos e princípios do Exército. Recomenda a revogação da definição doutrinária do Comando de Missão, enquanto mantém os seus princípios. A doutrina do Exército sobre o Comando e Controle deve incorporar uma mentalidade modular que inclui tanto o Comando de Missão quanto o controle centralizado, em vez de pregar o Comando de Missão, e, no entanto, muitas vezes, sugerir a prática de controle excessivo pelos comandantes.

O Exército define o Comando de Missão como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da Intenção do Comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”<sup>1</sup>. O Exército estabelece os seguintes princípios para orientar o Comando de Missão: formar equipes coesas por meio da confiança mútua, criar um entendimento compartilhado, prover uma Intenção do Comandante clara, exercer a iniciativa disciplinada, usar ordens de missão e aceitar o risco calculado<sup>2</sup>.

Existem duas teorias principais sobre o Comando de Missão, ambas as quais baseadas no conceito alemão de *Auftragstaktik*. No Comando de Missão, o comandante comunica claramente a sua intenção em relação às forças amigas, ao inimigo e à missão, mas deixa decisões sobre como executar a missão com os comandantes subordinados. O comandante superior permite que os subordinados desenvolvam o “como” com base na situação, condições, terreno, familiaridade com sua unidade e seus equipamentos<sup>3</sup>. Essa ideia, provendo flexibilidade na execução, está no cerne do Comando de Missão, e de sua fonte intelectual, *Auftragstaktik*. Embora não sejam explicitamente referenciados em nenhuma publicação doutrinária, ambos os conceitos servem como a base fundamental da filosofia dominante no Exército sobre a arte do Comando e a ciência do Controle.

A outra escola filosófica trata o Comando de Missão e o Comando e Controle como dois lados da mesma moeda. Nessa linha de raciocínio, a origem da teoria de Comando e Controle existe na relação entre o fluxo de informações e a tomada de decisões. O Comando de Missão, ou o que o teorista militar Robert Leonhard

chama *controle diretivo*, é requerido quando a tomada de decisões já não pode acompanhar o fluxo de informações<sup>4</sup>. O Comando e Controle, o que Leonard chama *controle detalhado*, é requerido quando a tomada de decisões pode acompanhar o fluxo de informações. Nesta escola filosófica, as duas formas de Comando e Controle — o controle diretivo e o controle detalhado — são aceitáveis e viáveis no combate moderno. A chave é equilibrar o fluxo de informações com a autoridade para a tomada de decisões.

No entanto, uma análise mais minuciosa sugere que o Comando de Missão — o controle diretivo de Leonhard — é desorganizado, ineficiente e ambíguo. É desorganizado porque proporciona parâmetros, entre os quais deve-se atuar, em vez de um método instrutivo de operações. O Comando de Missão é ineficiente e ambíguo porque se baseia em interpretações e informações imprecisas, de baixo para cima, em vez de uma compreensão perfeita ou quase perfeita. Por isso, o Comando de Missão é lento em relação aos altos escalões de comando, na medida que os escalões subordinados esclarecem e analisam a situação, executam as linhas de ação e, somente após isso, reportam aos escalões superiores.

## O Comando de Missão no Exército Atual

A adoção do Comando de Missão pelo Exército tem sido ótima para gerar debates sobre a concessão do poder de decisão aos comandantes subordinados e para o desenvolvimento de confiança mútua entre as unidades. Em 2016, o Exército publicou vários trabalhos sobre o Comando de Missão, incluindo *Mission Command in the 21st Century* (“Comando de Missão no Século XXI”, em tradução livre), *Training for Decisive Action: Stories of Mission Command* (“Treinamento para a Ação Decisiva: Narrativas sobre o Comando de Missão”, em tradução livre) e *16 Cases of Mission Command* (“16 Casos do Comando de Missão”, em tradução livre)<sup>6</sup>. Além disso, as revistas profissionais do Exército e os blogs relacionados ao Exército estão constantemente cheios de artigos que defendem o Comando de Missão e os princípios associados.

Contudo, resistência ao caráter do Comando de Missão pode ser encontrada por toda parte. Apesar de todo o êxito que o Comando de Missão parece ter obtido em todo o Exército, há algumas deficiências

críticas que limitam a aplicação plena por toda a Força. O Exército de hoje se encontra operando em um ambiente onde métodos de comando desorganizados, ineficientes e lentos são indesejáveis e contraproducentes. Independentemente do método de Comando e Controle adotado na doutrina, os comandantes sempre tem avaliado as suas unidades e seus subordinados com base em quanto podem confiar neles, e continuarão a fazê-lo. Assim, os comandantes concederão diferentes graus de independência de ação, com base nessa confiança.

## O Comando de Missão na Doutrina

No seu influente trabalho sobre a teoria da guerra de movimento, *Fighting by Minutes: Time and the Art of War* (“O Combate por Minutos: Tempo e a Arte da Guerra”, em tradução livre), Leonhard observa que nada na doutrina militar é duradouro, independentemente de quão forte tenha sido durante um determinado tempo. Ele continua, “Por isso, a doutrina possui uma expectativa de vida, e a sua morte é certa”<sup>7</sup>. Ao analisar o Comando de Missão, podemos concluir que talvez ele, também, esteja chegando perto do seu fim inevitável.

A doutrina do Exército sobre o Comando de Missão está, na realidade, sendo aplicada de uma maneira impositiva. O Exército exige a primazia do Comando de Missão, em vez de prover os comandantes e estados-maiores com opções para a direção das ações dentro das suas unidades. Os comandantes se encontram em um dilema: devem seguir fielmente a doutrina — potencialmente às custas do que seria a decisão correta — ou desviarem-se da doutrina com base no seu entendimento a respeito de sua organização e de seus comandantes subordinados?

Essa dinâmica salienta a necessidade do Exército de arquivar a ideia de que o Comando de Missão é uma abordagem única e inquestionável. Em vez disso, o Exército deve encorajar um método mais flexível que incentive os comandantes a considerar opções baseadas no seu entendimento sobre a sua unidade e os seus comandantes subordinados, considerando o ambiente operacional.

## A Influência do Ambiente Operacional no Comando e Controle

Frequentemente, os ambientes operacionais atuais colocam unidades em situações em que as suas ações

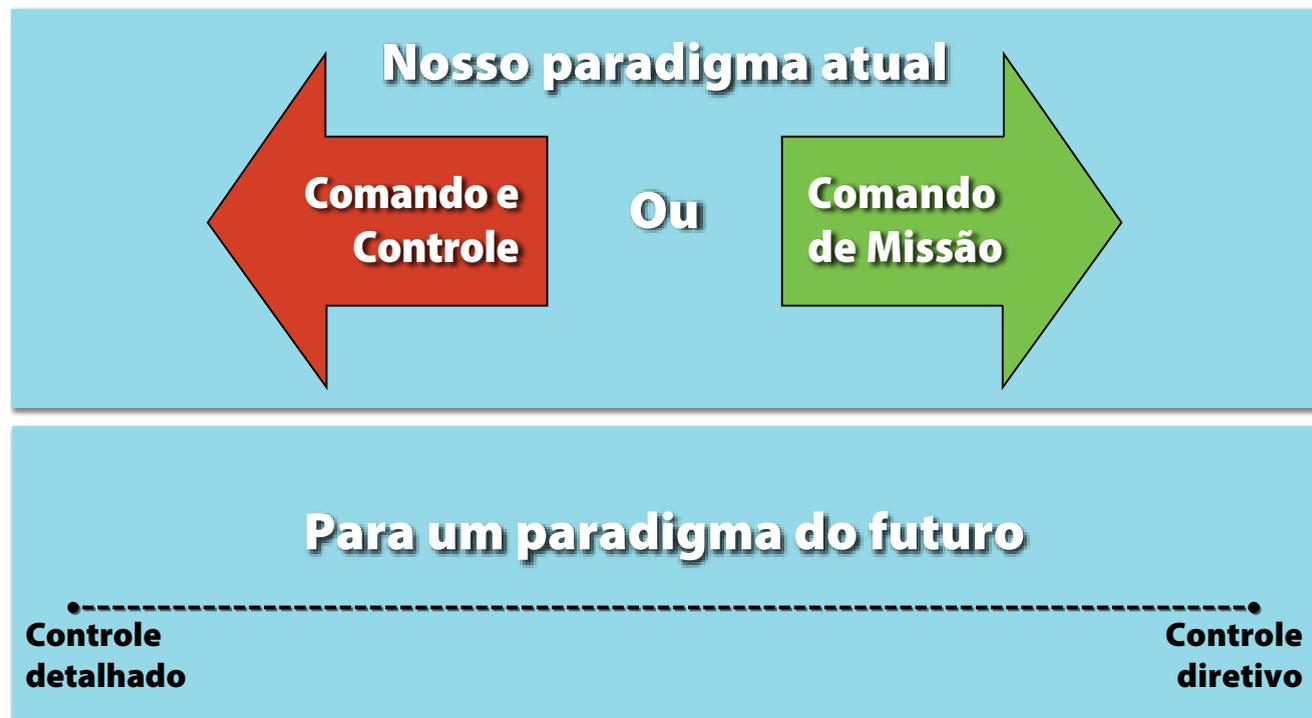
precisam ser muito bem analisadas e controladas. Em muitos casos, o governo dos EUA utiliza o Exército como uma ferramenta para preparar o ambiente estratégico. Quando os interesses nacionais estão em jogo, mas os objetivos delimitados não justificam operações de combate de grande escala, as unidades do Exército precisam operar delicadamente, de uma maneira não necessariamente compatível com o Comando de Missão. Conceitos como o “cabo estratégico” ressaltam os limites do Comando de Missão — as ações independentes de um único soldado no campo de batalha podem ter um impacto estratégico<sup>8</sup>. Se as ações dos militares não forem cuidadosamente controladas, as consequências podem afetar a Segurança Nacional. No entanto, essa noção contrasta claramente com os princípios do Comando de Missão, que permitem que militares escolham as suas ações de acordo com a intenção e a visão do comandante, a iniciativa disciplinada, o entendimento compartilhado e a confiança mútua. Os métodos de Comando e Controle são influenciados não apenas pelos limites estratégicos da missão, mas também, de maneira contundente, pelos avanços tecnológicos.

A proliferação de tecnologias de comunicações, sistemas de coleta de informações e armas de precisão levou o Exército a criar soluções demasiadamente complexas no campo de batalha. O raciocínio era que uma compreensão situacional quase perfeita podia ser alcançada, e potencializado pelo uso de armas de precisão para matar sem se aproximar do inimigo, ao mesmo tempo reduzindo muito os danos colaterais. Embora essas ideias sejam virtuosas, elas minam os princípios do Comando de Missão e são, em grande medida, inalcançáveis.

Em muitos casos, o avanço tecnológico tem sido orientado para proporcionar aos comandantes um melhor conhecimento da situação e uma melhor capacidade de comunicação, com o emprego de sistemas digitais, como Blue Force Tracker, Command Post of the Future e sistemas de veículos aéreos não tripulados. No passado, comandantes dependiam de relatórios do terreno para marcar as posições amigas nos mapas. Hoje, o Blue Force Tracker e o Command Post of the Future permitem que comandantes vejam as suas tropas, até viaturas isoladas, em mapas digitais de alta resolução, quase em tempo real. O emprego de sistemas de veículos aéreos não tripulados, juntamente com

sistemas de acompanhamento do combate, permite que comandantes tenham um grau de compreensão situacional relativamente alto. Um alto grau de compreensão situacional, junto com abundantes sistemas de comunicações, tem levado a um ambiente semelhante àquele do Vietnã, onde comandantes de múltiplos escalões direcionavam as ações de pelotões e grupos de combate no terreno<sup>9</sup>.

preferência teórica, ou que o Exército está cortando os dedos dos pés para caber no sapato. A manutenção do Comando e Controle na doutrina conjunta, em vez da adoção generalizada de Comando de Missão, pode ser visto como um reconhecimento dessa ideia. Falta à doutrina de Comando de Missão do Exército a especificidade em relação aos ambientes nos quais os Estados Unidos se encontram atualmente atuando, em relação



(Gráfico pelo autor)

**Figura 1 Espectro Modular entre Comando e Controle e Comando de Missão**

### **A Inovação Bem-Sucedida e o Comando de Missão**

O historiador William Murray definiu quatro fatores críticos para a inovação militar bem-sucedida: especificidade; uma cultura militar reflexiva e honesta; o uso adequado da história; e a abertura cognitiva a novas ideias<sup>10</sup>. Os pensamentos de Murray sobre a inovação são importantes para o Comando de Missão porque sugerem que as filosofias e os métodos operacionais precisam ser derivados da cultura que tencionam apoiar. Ao tentar forçar a adaptação do Comando de Missão para caber na doutrina do Exército, alguns argumentam que a Força usa a história indevidamente e desconsidera a especificidade somente para justificar a incorporação do conceito, baseado somente em uma

à forma natural como a tecnologia vem influenciando o modo de operar da Força Terrestre e como a era da informação tem moldado a mentalidade do Exército sobre o combate. Com base nos fatores de Murray sobre a inovação militar bem-sucedida, está na hora da abordagem do Exército para o Comando de Missão evoluir.

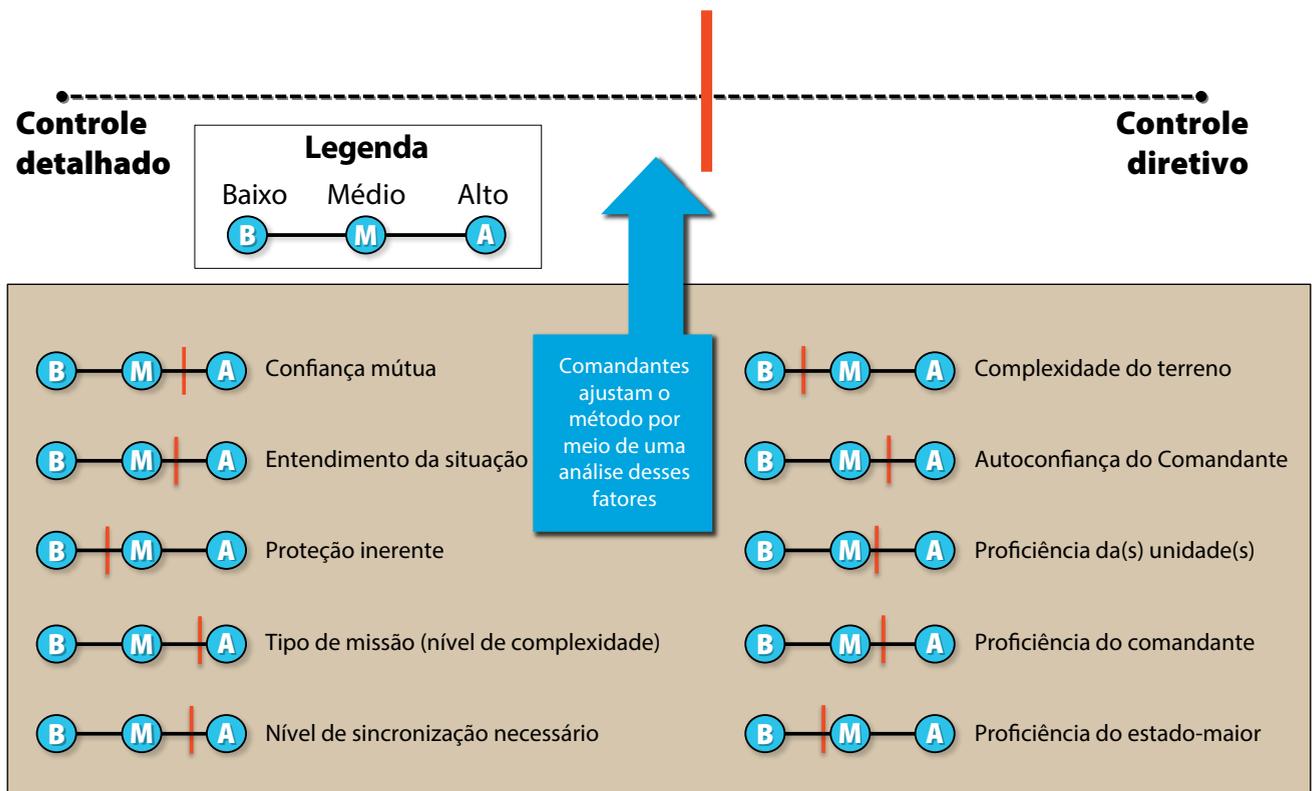
O que agrava mais a confusão sobre o Comando e Controle é que o Comando de Missão não proporciona especificidade ao Exército em relação ao atual modo americano de combater. A filosofia *Auftragstaktik* era uma inovação específica para as necessidades táticas, doutrinárias e culturais do exército alemão<sup>11</sup>. As condições que permitiam o desenvolvimento orgânico do conceito de *Auftragstaktik*, ao longo do tempo, e o

seu florescimento nas forças armadas alemãs não se encontram nas operações atuais do Exército dos EUA.

As bases teóricas de *Auftragstaktik* eram produtos de vastos campos de batalha, onde grandes exércitos de campanha estavam dispersos através de grandes distâncias, geralmente operando contra oponentes semelhantes em estilo e organização. Contudo, nas operações do Exército, na Século XXI, as condições são diferentes.

Os Estados Unidos lutavam, tradicionalmente, de acordo com o que muitos chamam o “modelo de guerra ocidental”. O historiador Geoffrey Parker sugere que esse modelo é caracterizado por um foco na busca de uma vitória rápida e decisiva, por aniquilação. Além disso, segundo Parker, se baseia nas finanças, tecnologia, diversidade e um poder de fogo esmagador<sup>12</sup>.

O teorista militar Antulio Echevarria sugere que as forças norte-americanas devem “se afastar do pensamento sobre o complicado processo de converter triunfos militares ... em sucessos estratégicos”<sup>13</sup>. Ele concorda com Russell Weigley e Max Boot que essa falta de pensamento claro se origina da ênfase de destruir o oponente, em vez de levar em consideração os resultados da vitória tática<sup>14</sup>. Nesse conceito, a “mania de controle”, ou um método de Comando e Controle que busca suplantar o risco e os erros do campo de batalha por meio do controle detalhado, parece ser um subproduto do modo de combater americano fomentado pela era da informação. O fato de que soldados individualmente podem causar problemas estratégicos está no cerne do hipercontrole. Para eliminar o peri-

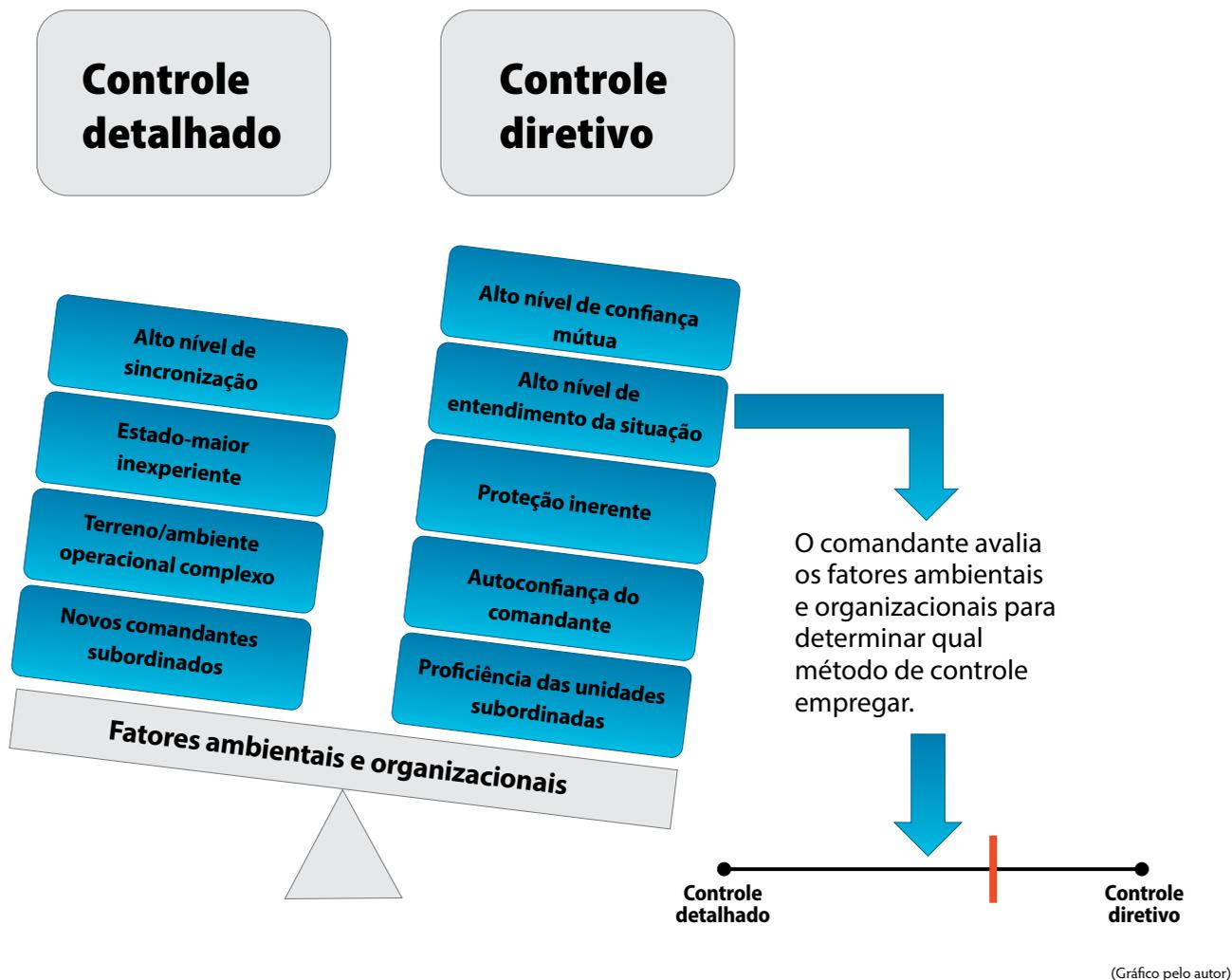


(Gráfico pelo autor)

**Figura 2 Fatores que Determinam o Método de Controle**

No entanto, as condições mudaram conforme os avanços tecnológicos da era da informação ocorreram e a União Soviética, com sua grande força militar, se desintegrou. Esses fatores, junto com os efeitos da globalização, ocasionaram uma relativamente nova teoria sobre como os EUA combatem, atualmente.

go de que comandantes subordinados cometam, ou permitam acidentalmente, que os seus subordinados venham a cometer erros estratégicos, limitações são implantadas, a observação é quase onipresente e heurísticas, como o “cabo estratégico”, são desenvolvidas para mitigar o risco. Tudo — a redução de danos colaterais



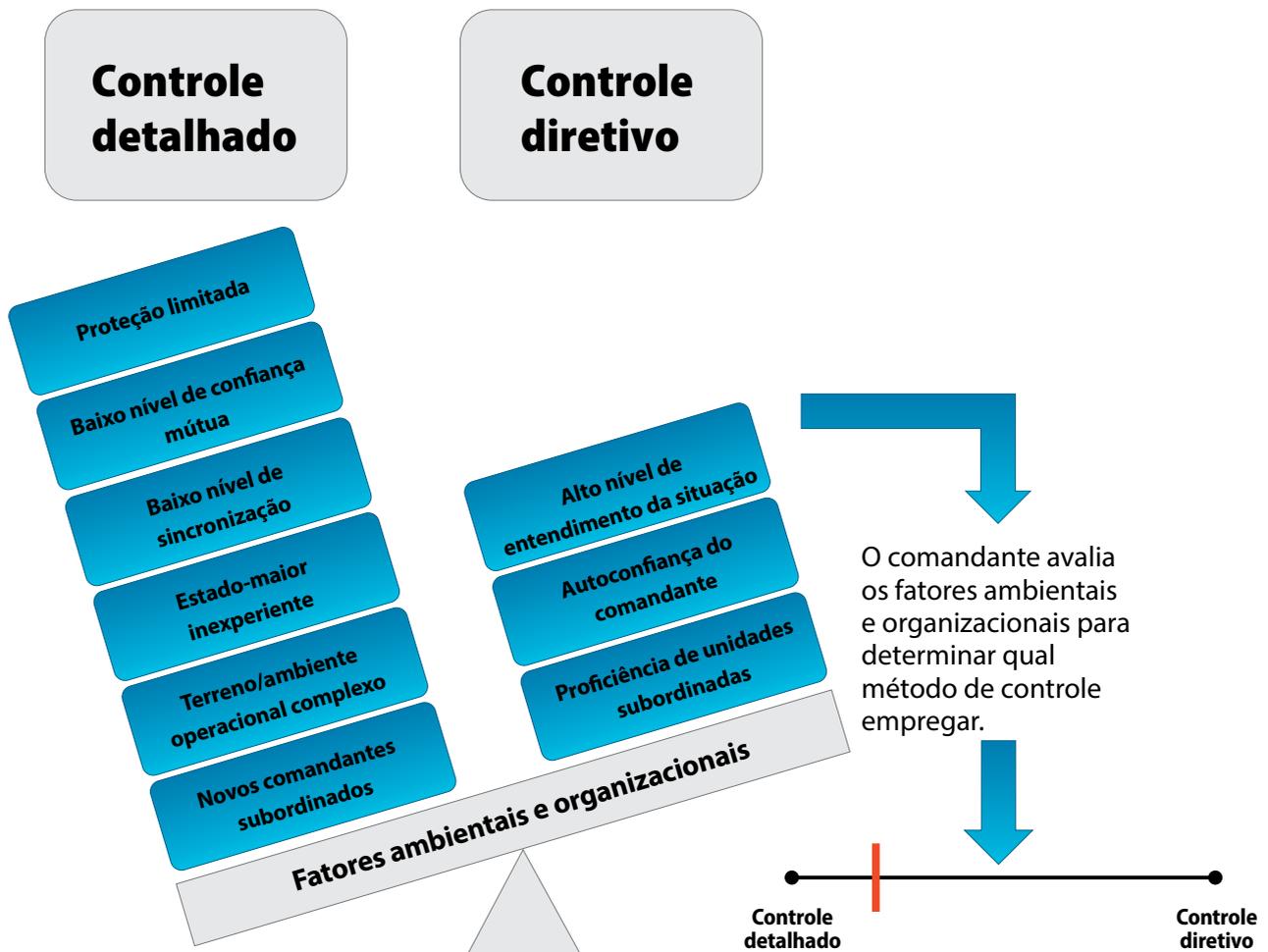
**Figura 3 Condições que Merecem Mais Controle Detalhado**

e a eliminação do inimigo à distância, por meio do emprego de munições de precisão e forças de ação pontual, do controle de narrativas e da busca da compreensão situacional perfeita — vai contra o método menos controlador do Comando de Missão, que se concentra na iniciativa individual, confiança e aceitação de riscos calculados. O Comando de Missão reforça o foco norte-americano no combate (vitória operacional e tática) em vez da guerra (vitória estratégica e política) porque o método foi derivado de um conceito operativo alemão para rapidamente vencer batalhas de aniquilação.

Neste ponto, é instrutivo remontar à teoria de Comando e Controle de Leonhard para entender como a tecnologia da era da informação incentiva as práticas que conflitam com o Comando de Missão. Hoje em dia, comandantes e estados-maiores podem contar com uma

incrível variedade de ferramentas que lhes permitem visualizar o campo de batalha e o ambiente operacional, que, por sua vez, lhes deixam sentir como se estivessem usando o fluxo de informações para orientar o processo decisório. Os comandantes, em suas mentes, não microgerenciam a missão; eles tomam decisões e direcionam ação coerente com o que são capazes de entender.

Assim, a proliferação de tecnologia continua a influenciar dramaticamente como os comandantes dos EUA exercem o Comando e Controle. Durante a Primeira Guerra Mundial, a guerra de trincheira levou ao Comando e Controle detalhado, porém no Século XXI, a tecnologia vem provocando um efeito semelhante, levando os comandantes a caírem demasiadamente no lado de controle detalhado do espectro do Comando e Controle. Isso tem minado o Comando de



(Gráfico pelo autor)

### Figura 4 Condições que Merecem Mais Controle Diretivo

Missão. O subproduto da tecnologia é a fé na capacidade de obter informações perfeitas ou quase perfeitas antes de lançar armas de precisão para destruir um alvo específico. A busca pela perfeição das informações para eliminar, com precisão, um alvo, de uma maneira que minimize as chances de danos colaterais, produz um ambiente de mania de controle, a antítese do Comando de Missão. Os comandantes do Exército não aceitam riscos calculados, pelo contrário, tendem a minimizar o perigo ao estabelecer condições rigorosamente precisas antes de eliminar um alvo ou empenhar forças.

### Recomendações

Os princípios do Comando de Missão não devem ser exclusivos para o Comando de Missão, devem ser princípios aos quais qualquer exército moderno

e democrático venha a aderir. A confiança mútua, o entendimento compartilhado, os comandantes subordinados que exercem iniciativa, a aceitação de riscos calculados — esses não são direitos sagrados conferidos aos subordinados por um comandante esclarecido; em vez disso, esses são princípios críticos para o êxito no campo de batalha moderno. A velocidade da era da informação exige que esses princípios sejam qualidades intrínsecas para qualquer exército que quer vencer. Os princípios devem servir como a base do processo operacional, da arte de Comando e da ciência de Controle em tudo feito pelo Exército. No entanto, a maneira pela qual os comandantes lideram as suas organizações e os seus subordinados não pode ser padronizada.

Em vez disso, o Exército precisa reconhecer que os comandantes bem-sucedidos ajustam a sua abordagem

para a metodologia de comando, avaliando continuamente uma variedade de fatores para determinar quanto afrouxar ou segurar as rédeas de controle. Os comandantes precisam determinar as suas abordagens com base no entendimento derivado de uma avaliação individual de cada subordinado e organização. O Exército não deve determinar uma abordagem (i.e., Comando de Missão ou Comando e Controle) acima de outra. Em vez disso, a doutrina deve definir a arte de Comando e a ciência de Controle como ocorrendo em quantidades proporcionais ao longo de um espectro modular, com o controle diretivo e o controle detalhado como as extremidades (veja a Figura 1)<sup>16</sup>. A decisão sobre o método de controle deve, então, depender do comandante, com base no seu entendimento sobre um variado número de fatores (veja a Figura 2)

A doutrina deve relacionar os tipos de fatores que comandantes devem considerar ao determinar o método de controle que empregarão. Contudo, a doutrina deve esclarecer que esses fatores são apenas exemplos para estimular o pensamento, e não uma lista definitiva. Ao determinar o seu método de controle, comandantes devem avaliar os seguintes fatores:

- ◆ grau de confiança mútua entre os comandantes na unidade
- ◆ grau de entendimento da situação
- ◆ grau de complexidade associada à missão (i.e., o problema é simples, complicado, complexo ou caótico?)
- ◆ grau de proteção inerente à unidade<sup>17</sup>
- ◆ grau de sincronização necessário para a missão ou missões subordinadas
- ◆ complexidade e tipo de terreno
- ◆ autoconfiança do comandante
- ◆ proficiência da organização e das suas unidades subordinadas
- ◆ proficiência dos comandantes subordinados
- ◆ proficiência do estado-maior

É provável que os comandantes gravitem para o controle detalhado nas áreas com baixos graus de proficiência ou altos níveis de complexidade (veja a Figura 3). Por outro lado, é provável que comandantes tendam mais para o controle diretivo nas áreas com moderados a altos graus de proficiência e pouca complexidade (veja a Figura 4).

Além disso, comandantes precisam entender que o método de Comando e Controle não é estático. Eles precisam ajustar o seu método de controle com base

nas condições que evoluem, continuamente. Outra consideração é que os comandos possuem diversas unidades. O comandante pode ter uma tropa de cavalaria avançada, esclarecendo a situação no terreno, enquanto as unidades de manobra conduzem uma operação complexa e altamente sincronizada, como uma transposição de curso d'água obstáculo. É provável que o comandante empregue o controle diretivo para a tropa de cavalaria, enquanto mantenha um controle mais detalhado na parte da missão que exige operações altamente sincronizadas. Após cumprir a missão complexa, o comandante deve reverter ao controle diretivo.

O benefício principal dessa abordagem é que reconhece, formalmente, o processo cognitivo que o comandante se submete ao pensar sobre como comandar e controlar as operações. Os comandantes em todos os níveis fazem constantes avaliações dos seus subordinados e da sua organização antes de decidir como exercer o comando sobre cada pessoa e unidade. Os subordinados e unidades que precisam de mais supervisão recebem mais controle. Por outro lado, aqueles que são confiáveis para operar com mais independência, frequentemente, recebem mais autonomia.

Além disso, quando se trata do atual modo americano de combater esse método proporciona flexibilidade ao comandante, ao não determinar uma abordagem específica para o Comando e Controle das operações. Se o Exército ajustar a maneira pela qual a doutrina é escrita e adotar a ideia de um espectro modular entre o controle diretivo e detalhado, lidará melhor com as realidades da guerra, tirando a doutrina da esfera teórica para a tangível.

Não obstante, é útil observar que qualquer método de comando, ou combinação deles, é dependente, em grande parte, da qualidade dos militares incumbidos de desempenhar a missão. O Gen George S. Patton Jr. articulou esse requisito, há mais de 70 anos, quando escreveu, “Para ser um bom soldado um homem precisa ter disciplina, autorrespeito, orgulho da sua unidade e do seu país, um alto sentido de dever e obrigação aos seus homólogos e aos seus superiores e autoconfiança produzida pela proficiência demonstrada”<sup>18</sup>.

## Conclusão

Em resumo, o Comando de Missão precisa ser reformulado. O conceito falha no aspecto da especificidade e, assim, está em conflito com a cultura do

Exército e o novo modo americano de combater. O Exército precisa remontar à sua própria história para definir o que quer de cada lado do espectro de Comando e Controle, sem esquecer da prática atual do modo americano de combater e da influência da era da informação. A doutrina não deverá determinar uma forma ou um lado do espectro de Comando e Controle em detrimento do outro, mas precisa descrever, em vez disso, como comandantes devem

avaliar, continuamente, a si próprio, suas unidades, seus subordinados, seu ambiente e a ameaça ou o inimigo quando determinam qual método empregar. O método precisa ser apropriado para cada comandante subordinado na sua organização. Ao adotar um espectro modular de Comando e Controle, o Exército desenvolverá uma abordagem que estará em harmonia com a cultura da Força e com a forma pela qual tem preferido lutar, por muito tempo. ■

*O Major Amos Fox, Exército dos EUA, é estudante na Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, Kansas. É bacharel pela Indiana University–Purdue University Indianapolis e mestre pela Ball State University. Serviu na 4ª Divisão de Infantaria, no 11º Regimento de Cavalaria Blindado e na Escola de Blindados do Exército dos EUA.*

## Referências

1. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2015).
2. Army Doctrine Reference Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012), p. 2-1.
3. Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle* (New York: Presidio Books, 1991), p. 113.
4. Robert Leonhard, *Fighting by Minutes: Time and the Art of War* (Westport, CT: Praeger Press, 1994), p. 111–19.
5. Ibid.
6. Nathan K. Finney e Jonathan P. Klug, eds., *Mission Command in the 21st Century: Empowering to Win in a Complex World* (Fort Leavenworth, KS: Army Press, 2016); Operations Group, U.S. Army National Training Center, *Training for Decisive Action: Stories of Mission Command* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2014); Donald P. Wright, ed., *16 Cases of Mission Command* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2013).
7. Leonhard, *Fighting by Minutes*, p. xxii.
8. Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War," *Marines Corps Gazette* 83, no. 1 (January 1999).
9. Department of the Army, *Division-Level Communications, 1962-1973* (Washington, DC: Center for Military History, 1982), p. 40–41.
10. Williamson Murray, "Innovation: Past and Future," in *Military Innovation in the Interwar Period*, eds. Williamson Murray and Allan R. Millet (Cambridge: Cambridge University Press, 1996), p. 308–23.
11. Ibid., p. 308; Donald E. Vandergriff, "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?" *The Land Warfare Papers*, no. 94 (June 2013), p. 2–4.
12. Geoffrey Parker, "The Western Way of War," in *The Cambridge History of Warfare*, ed. Geoffrey Parker (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), p. 2.
13. Antulio J. Echevarria II, *Toward an American Way of War* (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2004), p. vi.
14. Ibid., p. v–vi.
15. Este processo é um exercício mental. Esses dados são somente usados para ilustrar o processo — não são planejados para ser ferramentas prescritivas para comandantes avaliar a sua situação.
16. Leonhard, *Fighting by Minutes*, p. 114.
17. A premissa é que a proteção inerente aumentará a probabilidade que o comandante escolherá ser mais diretivo porque há um pouco menos de preocupação sobre a segurança física.
18. George S. Patton Jr., *War as I Knew It* (New York: Houghton Mifflin, 1947), p. 335. O livro é publicado no Brasil com o título "A Guerra que Eu Vi".