



# Prevenindo um Salto Curto sobre um Fosso Largo

## Adotar Plenamente o Comando de Missão para Evitar um Desastre em Múltiplos Domínios

Maj Robert Rose, Exército dos EUA

*Um salto curto é certamente mais fácil do que um longo, mas ninguém que esteja querendo atravessar um fosso largo começará saltando até a metade.*

—Carl von Clausewitz<sup>NT1</sup>

**A**s Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) arriscam dar um salto curto sobre um fosso largo com o conceito de operações em múltiplos domínios (*multi-domain operations*, MDO). O conceito pressupõe uma vantagem dos EUA em relação à tomada de decisão rápida e ágil devido ao comando de missão. O comando de missão proporciona o ritmo e a agilidade necessários para se obter êxito em ambientes complexos, executar a guerra de manobra e prevalecer no campo de batalha de múltiplos domínios. No entanto, o Exército dos EUA adotou o comando

de missão parcialmente apenas. A menos que o adote plenamente por meio de mudanças organizacionais, doutrinárias e de treinamento, o Exército poderá dar um salto até a metade e cair em um desastre militar.

Ao realizar o conceito de MDO, o Exército dos EUA presume ter uma vantagem em comando de missão contra ameaças com poder de combate equiparado. Precisamos contestar essa suposição no caso da Rússia. O Exército dos EUA deve reconhecer as pressões estratégicas, culturais e hierárquicas que limitam essa vantagem. Para superar essas barreiras ao comando de missão e possibilitar a guerra de manobra, o Exército dos EUA deve (1) esclarecer a visão do comando de missão para permitir que seus

NT1: Trecho da obra *Da Guerra*, extraído da tradução para o português de CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret.

**Página anterior:** Integrantes da Companhia de Armas, 1ª Batalhão, 7º Regimento de Fuzileiros Navais (Reforçado), *Marine Rotational Force-Darwin*, verificam o sistema de alimentação de uma metralhadora M240B em adestramento de apoio a manobras terrestres durante o Exercício *Southern Jackaroo* na Área de Treinamento Mount Bunday, na Austrália, 23 de junho de 2021. Fuzileiros navais, integrantes do Exército australiano e integrantes da Força Terrestre de Autodefesa do Japão exercitaram sua capacidade combinada de prover apoio embarcado e desembarcado a elementos de manobra trilaterais utilizando armas de apoio de fogo direto e indireto. Os laços de defesa entre os EUA, aliados e nações parceiras são cruciais para a segurança, cooperação e integração regional de nossas capacidades combinadas. (Foto: 3º Sgt Micha Pierce, CFN dos EUA)

militares a conceituem adequadamente; (2) fortalecer a coesão das unidades e achatar hierarquias para produzir uma cultura organizacional empreendedora; (3) adotar um modelo de tomada de decisão baseado na “satisficência” (*satisficing*), que apoie decisões rápidas e flexíveis; e (4) conduzir exercícios regulares em larga escala de enfrentamento de forças adversas (dupla ação) que simulem a complexidade da guerra para desenvolver os referenciais necessários para o comando de missão. Essas mudanças permitirão a tomada de decisão descentralizada, de ritmo elevado e ágil necessária para o êxito das MDO.

O conceito de MDO reconhece cinco domínios (terrestre, aéreo, marítimo, espacial e cibernético/espectro eletromagnético). Embora tenham predominado nesses domínios no Afeganistão e no Iraque, os EUA devem preparar-se para operar em condições nas quais futuros adversários tenham janelas

NT2: Veja o Panfleto 525-3-1 do Comando de Instrução e Doutrina, *O Exército dos EUA nas Operações em Múltiplos Domínios 2028* (TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*), p. vi, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.

Segundo o TP 525-3-1, o termo *stand-off* refere-se “ao efeito estratégico e operacional que a Rússia, China e seus representantes estão tentando alcançar. É obtido com capacidades políticas e militares. [...] é a separação política, temporal, espacial e funcional que possibilita a liberdade de ação em qualquer, alguns ou todos os domínios, espectro eletromagnético e ambiente informacional para alcançar objetivos estratégicos e/ou operacionais antes que um adversário possa responder adequadamente”.

NT3: Veja o Panfleto 525-3-8 do TRADOC, *Conceito do Exército dos EUA: Operações de Armas Combinadas em Múltiplos Domínios nos Escalões Acima de Brigada 2025-2045* (TP 525-3-8, *U.S. Army Concept: Multi-Domain Combined Arms Operations at Echelons Above Brigade 2025-2045*), p. 96, nota Nr 30, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-8.pdf>. Segundo a publicação, uma “campanha de *fait accompli* visa a alcançar objetivos militares e políticos rapidamente, apresentando um *fait accompli* — algo consumado e presumidamente irreversível — antes que uma resposta aliada possa impedi-lo”.

NT4: Veja o Panfleto 525-3-8 do TRADOC, *Conceito do Exército dos EUA: Operações de Armas Combinadas em Múltiplos Domínios nos Escalões Acima de Brigada 2025-2045* (TP 525-3-8, *U.S. Army Concept: Multi-Domain Combined Arms Operations at Echelons Above Brigade 2025-2045*), p. 16, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-8.pdf>. O TP 525-3-8 ressalta a distinção entre os termos *disintegrate* (desintegrar) e *dis-integrate*, traduzido neste artigo por “des-integrar”, da seguinte forma:

Desintegrar (sem hífen) é um dos quatro mecanismos para derrotar (isolar, deslocar, desintegrar e destruir) utilizados por forças amigas contra uma oposição inimiga. Nesse contexto, desintegrar significa desorganizar o sistema de comando e controle (C2) do inimigo, degradando sua capacidade para conduzir operações e, ao mesmo tempo, levando a um rápido colapso das capacidades ou determinação do inimigo para combater. Des-integrar (com hífen) é utilizado no âmbito de todo o conceito de [escalões acima de brigada] em um contexto de combate sistêmico mais amplo para expressar a convergência de capacidades de múltiplos domínios contra nós e percursos específicos de um sistema ou subsistema (incluindo o C2). A degradação sequencial de partes do sistema cria uma vulnerabilidade adicional, levando, por fim, à derrota geral do sistema mais amplo.

de vantagem em domínios específicos. De acordo com o conceito de MDO, rivais têm investido em sistemas antiacesso/negação de área (A2/AD) para proporcionar *layered stand-off*<sup>NT2</sup> (termo traduzido, neste artigo, por “separação em camadas”). Essa separação em camadas poderia permitir-lhes empregar a força para criar uma situação irreversível (*fait accompli*<sup>NT3</sup>), em que a força conjunta teria dificuldade para penetrar a um custo aceitável e sem correr o risco de escalar um conflito limitado para o nível de guerra geral. O Panfleto 525-3-1 do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command, TRADOC*), *O Exército dos EUA nas Operações em Múltiplos Domínios 2028* (TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*), afirma que as “forças do Exército penetram e des-integram<sup>NT4</sup> os sistemas antiacesso e de negação de área e exploram a resultante liberdade de manobra para alcançar objetivos estratégicos (vencer) e forçar um retorno à competição em termos favoráveis”.<sup>1</sup> Segundo o Manual de Campanha 3-0, *Operações* (FM 3-0, *Operations*), para penetrar nos sistemas A2/AD, o Exército explorará pontos fracos e obterá posições de vantagem relativa por meio da guerra de manobra.<sup>2</sup>

A guerra de manobra busca a desorganização sistêmica. Em 1989, a Publicação Doutrinária do Corpo de Fuzileiros Navais 1, *Combate* (MCDP 1, *Warfighting*), forneceu a definição mais sucinta de guerra de manobra: “Filosofia de combate que busca destruir a coesão do inimigo por meio de uma série de ações rápidas, violentas e inesperadas, que criam uma situação turbulenta e em rápida deterioração, com a qual ele não é capaz de lidar”.<sup>3</sup> A força ultrapassa repetidamente o inimigo na tomada de decisão e explora oportunidades até que ele esteja em tamanho caos que deixe de oferecer uma resistência efetiva.

B. H. Liddell Hart descreveu a guerra de manobra como a água ao superar um obstáculo: ela não se aproxima dele com um plano centralizado. Ela o testa em inúmeros pontos até encontrar fraquezas e, então, flui rapidamente, para criar e explorar brechas.<sup>4</sup> Edward Luttwak explicou que “a operação inteira se apoia na manutenção incessante da impulsão”, que se torna suprema durante a fase de abertura de brecha.<sup>5</sup> Caso se perca a impulsão, o inimigo pode fechar suas brechas e cercar unidades vulneráveis que tenham penetrado.

Alcançar esse ritmo requer que os comandantes capacitem os subordinados a agir com a iniciativa disciplinada por meio do comando de missão. Os comandantes de pequeno escalão podem compreender a situação no seu nível e explorar oportunidades mais rapidamente que os comandantes de escalões mais

de estruturas de comando e controle extremamente centralizadas, que têm dificuldade em se adaptar a rápidas mudanças táticas ou à complexidade.”<sup>9</sup>

Essas são suposições perigosas. Robert Leonhard advertiu que o excesso de confiança na guerra de manobra poderia se revelar desastroso caso “os EUA



Os conceitos de ciclo OODA e de guerra de manobra oferecem uma solução contra os adversários atuais. Nossos adversários são complexos e adaptáveis e têm a resiliência para reagir a nossas ações de formas assimétricas e difíceis de prever.



elevados. William Lind afirmou que “somente uma força armada descentralizada pode ter um ciclo OODA [observar, orientar-se, decidir, agir] rápido.”<sup>6</sup> A força que passar por ciclos OODA mais rapidamente que um inimigo causará a perda de coesão e o colapso dele. Por produzir decisões mais rapidamente que o inimigo possa reagir, essa forma de tomada de decisão pode explorar as vulnerabilidades inimigas que surgem da fricção natural da guerra antes que ele possa saná-las.

Os conceitos de ciclo OODA e de guerra de manobra oferecem uma solução contra os adversários atuais. Nossos adversários são complexos e adaptáveis e têm a resiliência para reagir a nossas ações de formas assimétricas e difíceis de prever. Soluções centralizadas não possibilitam sobrepujar esses adversários a não ser por um enorme desgaste. O ciclo OODA e a guerra de manobra podem obter um nível de desorganização sistêmica para superar a resiliência de nossos adversários a um custo aceitável. O conceito de MDO busca realizar essa teoria de vitória, mas, para que ela tenha êxito, precisamos manter um ritmo mais elevado de operações que nossos adversários.

O conceito de MDO supõe que as Forças Armadas dos EUA possam decidir com um ritmo mais rápido que seus adversários. O General David Perkins, ex-Comandante do TRADOC, chamou a guerra de manobra de nossa “carta na manga” contra adversários como a Rússia, que têm uma abordagem de desgaste em relação à guerra.<sup>7</sup> Asseverou que devíamos adotar a guerra de manobra, porque o “inimigo não tem essa agilidade e não dá poder aos subordinados para executá-la.”<sup>8</sup> Da mesma forma, o TP 525-3-1 supõe que a Rússia “organiza e opera forças por meio

enfrentassem um rival melhor [que o Iraque] [...] capaz de mostrar iniciativa em todos os escalões de comando.”<sup>10</sup> Caso tentassem conduzir uma guerra de manobra de alto risco contra um inimigo que operasse com um ritmo mais rápido, os EUA correriam o risco de um resultado desastroso.

O General Mark Milley expressou preocupação com o processo decisório do Exército: “Acho que somos excessivamente centralizados, burocráticos e avessos ao risco — o que é o oposto do que vamos precisar.”<sup>11</sup> Observou uma tendência no modo de guerra dos EUA. O Exército tende à centralização e à guerra de desgaste em lugar da descentralização e da guerra de manobra. Nunca adotou plenamente o comando de missão.

O Exército dos EUA codificou o comando de missão e a guerra de manobra pela primeira vez sob a doutrina de Combate Ar-Terra (*AirLand Battle*). O General Donn Starry produziu o conceito de Combate Ar-Terra em 1982. O conceito devia muito à *Auftragstaktik* (tática de missão pela finalidade) da Prússia, que foi traduzido para o inglês como “mission command” [e, por sua vez, como “comando de missão” na edição brasileira da *Military Review*]. A doutrina de Combate Ar-Terra introduziu o nível operacional da guerra e girava em torno de quatro princípios: iniciativa, profundidade das operações, agilidade e sincronização.

No entanto, quando o Cel John Boyd, criador do ciclo OODA, reuniu-se com os formuladores da doutrina, ele reclamou que a *sincronização* era antitética à guerra de manobra. Sustentou que a *sincronização* significava nivelar a linha de frente e esperar por

unidades mais lentas. “Um exército que depende da sincronização não é um exército que pratica a guerra de manobra [...] Essa ideia de sincronização vai arruinar o Exército.”<sup>12</sup>

O conceito de MDO mantém o refrão da sincronização. O TP 525-3-1 tenta evitar o uso da palavra “sincronizar” (apenas 6 ocorrências), mas recorre, repetidas vezes, a sinônimos como “integrar” (73 ocorrências), “convergir” (94 ocorrências), “federar” (3 ocorrências) e “sinergia” (23 ocorrências).<sup>13</sup> A publicação aceita, a contragosto, a troca entre ritmo e sincronização: “Os comandantes aceitarão, invariavelmente, uma sincronização em múltiplos domínios menos que perfeita a fim de manter um ritmo mais elevado.”<sup>14</sup> As críticas de Leonhard à doutrina de Combate Ar-Terra poderiam ser aplicadas às MDO: “Os formuladores da doutrina de Combate Ar-Terra mostraram interesse na manobra mas não conseguiram se desprender das tradições militares estadunidenses do passado [...] o canto irresistível da tecnologia, fogos e destruição em massa continua a atrair

o pensamento estadunidense de volta ao cálculo de desgaste do combate.”<sup>15</sup> Para entender a dificuldade dos EUA em adotar o comando de missão e a guerra de manobra, é importante identificar os mecanismos que deram origem a esses conceitos no exército prussiano.

### Adoção de *Auftragstaktik* pela Prússia

A posição geopolítica da Prússia forneceu o ímpeto para a guerra de manobra. A Prússia era economicamente fraca, com uma localização vulnerável, no centro da Europa. Precisava conduzir guerras que eram *kurtz und vives*

(curtas e dinâmicas).<sup>16</sup> Caso conseguissem concentrar seus recursos na Prússia, seus adversários poderiam sobrepujá-la em uma guerra de desgaste. Essa ameaça proporcionou o ímpeto para a *Bewegungskrieg* (guerra de manobra), que foi possibilitada por “um exército com elevado grau de agressão no campo de batalha, um quadro de oficiais que costumava iniciar ataques independentemente da vantagem e um sistema flexível de comando que deixava uma grande parcela da iniciativa, demais às vezes, nas mãos de comandantes de escalões subordinados.”<sup>17</sup>

O Marechal de Campo Helmuth von Moltke, o Velho, codificou os conceitos que se converteram na *Auftragstaktik*. Ele tinha um entendimento clauswitziano da guerra como uma interação entre o acaso, a fricção e a névoa da guerra. Já que nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com o inimigo, como, supostamente, observou Moltke, ele valorizou a flexibilidade. A estratégia era um “sistema de expedientes.”<sup>18</sup> Ele enfatizava decisões descentralizadas e rápidas. A vitória dependia da capacidade dos subordinados para identificar e explorar oportunidades efêmeras em prol do objetivo estratégico. Ele preparou o Exército para tirar proveito dessas chances com um mínimo de diretrizes. Durante a Guerra Franco-Prussiana, “ele não tinha nenhum plano firme para sua operação contra a França. Nunca teve para nenhuma de suas campanhas.”<sup>19</sup> Ninguém teve a visão de futuro para planejar os fatos que levaram às decisivas vitórias prussianas sobre a Áustria em Königgrätz ou sobre os franceses em Sedan. Ambos os combates aconteceram por meio da ação agressiva e independente de comandantes subordinados.

A Prússia possibilitou a *Auftragstaktik* mediante uma hierarquia horizontal entre os oficiais. O Estado se apoiava em um pacto entre o monarca e os aristocratas, que mantinham uma quase soberania sobre seus feudos e predominavam no quadro de oficiais. Reconhecer sua independência no combate não representou apenas uma decisão eficaz, mas algo que era parte do contrato social prussiano. Teria sido impróprio microgerenciar um aristocrata, mesmo que estivesse servindo como subordinado.<sup>20</sup> Os oficiais prussianos celebravam histórias de subordinados que desobedeciam a seus comandantes para agir por iniciativa própria. Conforme o príncipe Frederico Carlos advertiu um oficial: “Sua majestade o fez major por acreditar que saberia quando não seguir ordens.”<sup>21</sup>

**O Maj Robert Rose, do Exército dos EUA,** é Subcomandante do 2º Batalhão, 502º Regimento de Infantaria, em Fort Campbell, Kentucky. Serviu, anteriormente, como principal planejador financeiro de combate a ameaças para a Operação *Enduring Freedom* e como observador-controlador/instrutor no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto. Comandou companhias no 1º Batalhão, 509º Regimento de Infantaria; e 3º Batalhão, 353º Regimento de Infantaria. É mestre em Políticas Públicas pela Harvard University e em Filosofia pela Cambridge University. Concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA.



Soldados russos preparam-se para sair de Karaleti, na Geórgia, 7 de outubro de 2008. A Rússia teve de se retirar do território em torno das regiões separatistas da Abcásia e Ossétia do Sul com base em acordos firmados após sua guerra com a Geórgia. (Foto: Sergey Ponomarev, Associated Press)

## A dificuldade em traduzir *Auftragstaktik* para comando de missão

Os EUA enfrentaram desafios para adotar o modelo da Prússia. Têm uma cultura estratégica que promove a aversão ao risco durante as guerras. Os oceanos proporcionam segurança, enquanto a base industrial dos EUA garante que o tempo esteja a seu favor. Essas vantagens permitem que o país desenvolva um enorme poder de combate para vencer guerras. Com algumas notáveis exceções — geralmente de períodos de relativa equivalência de poder, como Winfield Scott no México, Ulysses S. Grant em Vicksburg ou Douglas MacArthur na Coreia —, os EUA seguiram uma abordagem de guerra que enfatiza o desgaste acima da manobra. Da mesma forma que na estratégia de frente ampla de Dwight Eisenhower, a abordagem de desgaste depende da sincronização do poder de combate para enfraquecer oponentes de forma eficiente e confiável, em lugar de alcançar o ritmo necessário para explorar oportunidades que levem à

desorganização sistêmica de um inimigo. Essa abordagem enfatiza a mitigação de risco e o controle sobre a tolerância ao risco e a iniciativa de subordinados.

As operações recentes reforçaram a aversão do Exército ao risco. De modo ideal, o comando de missão prosperaria na contrainsurgência, que deveria ser impulsionada por operações de frações de subunidades. O comando de missão permite aos comandantes de pequeno escalão a iniciativa para se adaptarem às situações específicas em suas respectivas áreas de operação. A Grã-Bretanha controlou seu império (*empire*) por meio de uma versão extrema de controle descentralizado que era mais semelhante a “arbitrar” (*umpire*).<sup>22</sup> Entretanto, com a tamanha dificuldade em medir o êxito no Afeganistão e no Iraque, os comandantes se voltaram para a aversão ao risco. Temiam baixas e o “cabo estratégico” cujos erros táticos pudessem ter impactos estratégicos. Enfatizavam regras de engajamento restritivas, supervisão constante e processos de aprovação complicados. Esses métodos eram a antítese do comando de missão.

A cultura militar estadunidense dificulta ainda mais o comando de missão por uma tendência à tecnofilia. Presume que a tecnologia possa penetrar a névoa da guerra. Robert Bateman esperava que nossas melhores capacidades de comunicação sinalizariam a “Morte da *Auftragstaktik*”.<sup>23</sup> Nos anos 90, a Revolução em Assuntos Militares (RAM) reforçou o “otimismo tecnológico que, historicamente, tem inspirado o planejamento de defesa dos EUA”.<sup>24</sup> Gerou visões de uma “fórmula mágica”, que eliminaria a “névoa da guerra” de Clausewitz e permitiria uma vitória rápida e decisiva. Mesmo com as limitações óbvias da RAM, a tecnofilia ganhou vida nova, com debates intermináveis sobre compensações tecnológicas e “superioridade de decisão”.

A “superioridade de decisão” oferece visões utópicas de sensores perfeitamente conectados que alimentam a inteligência artificial (IA) para proporcionar um entendimento onipotente aos comandantes. Ela reforça a centralização e a sincronização. Esse conceito mais recente ignora a fricção do mundo real, que impede que os sistemas se comuniquem até mesmo em exercícios *Warfighter* extremamente controlados, nos quais simulações substituem os sensores reais.

A “superioridade de decisão” também deposita uma fé infundada na IA. O atual aprendizado de máquina se destaca no desenvolvimento de algoritmos para jogos como o Go. O jogo de Go fornece informações perfeitas, opções limitadas e milhões de repetições. Quando os problemas se tornam menos estruturados, a IA falha. Após grandes expectativas e bilhões de quilômetros analisados, os carros autônomos atingiram um impasse e, ocasionalmente, pedestres. O fundador de uma empresa fracassada de veículos autônomos explicou: “O aprendizado de máquina supervisionado não está à altura das expectativas. Não é uma verdadeira inteligência artificial semelhante ao C-3PO. É uma ferramenta de reconhecimentos de padrões sofisticada”.<sup>25</sup> Embora seja útil para certas problemáticas, o aprendizado de máquina contemporâneo não é adequado para a tomada de decisão na névoa e fricção da guerra, que fornece um conjunto de dados vazio, situações novas e um inimigo que enganará algoritmos ativamente. Se o investimento do Exército em IA produzir um sistema operacional, algoritmos opacos paralisarão os comandantes, pois suas decisões serão dominadas por insu- mos não confiáveis e não verificáveis.

## Tomada de decisão descentralizada na Rússia

Enquanto a tecnologia, as operações recentes e a cultura serviram para dificultar a adoção do comando de missão pelos EUA, as Forças Armadas russas tenderam para um sistema descentralizado, rápido e flexível de tomada de decisão. Esse sistema surgiu pela vulnerabilidade geopolítica, cultura estratégica e reformas militares da Rússia. Desde a época das reflexões do Chefe do Estado-Maior do Exército Vermelho Mikhail Tukhachevskii sobre a Guerra Civil Russa, os teóricos russos entendem a importância do nível operacional da guerra, a necessidade da desorganização de ataques contínuos e ininterruptos e o “choque operacional” da guerra de manobra.<sup>26</sup> Mais recentemente, com base nas lições da Guerra da Geórgia em 2008, as reformas militares “Nova Imagem” (“New Look”) têm apoiado a guerra de manobra mediante a profissionalização da força russa, treinamento na tomada de decisão rápida e descentralização de capacidades. A Rússia testou esses conceitos na Ucrânia e na Síria.

A Rússia compartilha do senso de vulnerabilidade estratégica da Prússia. Não pode vencer em uma guerra de desgaste contra a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) ou contra a China. Precisa conduzir uma forma de guerra que explore fraquezas e alcance vitórias rápidas. O Chefe do Estado-Maior Geral, Valery Gerasimov, chama isso de “*Blitzkrieg* do século XXI”.<sup>27</sup> Para ter alguma chance contra o Ocidente, a Rússia precisa agir rapidamente para alcançar um *fait accompli*.

Em vez de esperar por uma estratégia sincronizada, os decisores russos seguem uma estratégia de táticas guiadas por uma visão compartilhada. Assim como Moltke explicou que a estratégia é um “sistema de expedientes”, a cultura estratégica russa enfatiza táticas flexíveis adaptadas à situação corrente. Michael Kofman explica que os líderes russos seguem uma estratégia comum a empresas “start-up” de sucesso. “As características dessa abordagem são falhar rápido, falhar de forma econômica e ajustar. É principalmente darwiniana, dando mais valor à adaptação que a uma estratégia estruturada”.<sup>28</sup> Sem uma estratégia estruturada, os decisores russos podem rapidamente adaptar-se, aproveitar êxitos e abandonar fracassos. “Moscou pode falhar e tentar de novo tranquilamente dentro de um único ciclo decisório dos EUA”.<sup>29</sup>

As Forças Armadas russas querem um processo decisório mais rápido que o de potenciais adversários. Desde os dias da União Soviética, os comandantes russos utilizam uma forma de modelo doutrinário que oferece uma estrutura para decisões rápidas. A Rússia estima, de forma generosa, que as forças da OTAN precisem de oito horas para produzir um plano no nível de brigada. As Forças Armadas russas têm por objetivo ultrapassar a OTAN na tomada de decisão mediante a redução de seu processo de planejamento para menos de seis horas.<sup>30</sup> Estão reformando os sistemas de estado-maior para aumentar a velocidade de decisão. Com esse rápido processo decisório, a Rússia espera ganhar e manter uma vantagem no decisivo “período inicial da guerra.”<sup>31</sup>

A Rússia aprimorou ainda mais os processos decisórios de suas Forças Armadas com investimentos no treinamento e desenvolvimento de liderança. As reformas “Nova Imagem” profissionalizaram o Exército. Em 2015, o número de efetivos terceirizados ultrapassou o de conscritos.<sup>32</sup> A Rússia concentrou solda-

decisão em exercícios inopinados que fazem os adestramentos ocidentais parecerem pequenos.

A tomada da Crimeia demonstrou o valor da tomada de decisão rápida e descentralizada. Enquanto o governo ucraniano caía em desordem, a Rússia não tinha nenhum plano concreto para tomar a Crimeia. Vladimir Putin instruiu o Ministro da Defesa Sergei Shoigu a criar um plano de contingência. Na noite de 26 de fevereiro de 2014, a guarnição russa na Crimeia e alguns paraquedistas começaram a se apossar de edifícios do governo com um mínimo de diretrizes.<sup>34</sup> Logo o resto do sistema interconectado de poder da Rússia começou a chegar à Ucrânia. Em 28 de fevereiro, veteranos do Afeganistão e da Chechênia, atletas, clubes de motociclistas e grupos patrióticos foram para a Crimeia para incitar a agitação pela independência.<sup>35</sup> As ações rápidas da Rússia impossibilitaram que Kiev planejasse e implementasse qualquer contramedida eficaz.<sup>36</sup>

No início de abril, grupos armados surgiram na região de Donbass e proclamaram as Repúblicas Populares



A Rússia enfatiza que comandantes subordinados devem se sentir seguros para planejar sem ordens de escalões superiores, pois os ataques cibernéticos e guerra eletrônica do inimigo interromperão as comunicações.

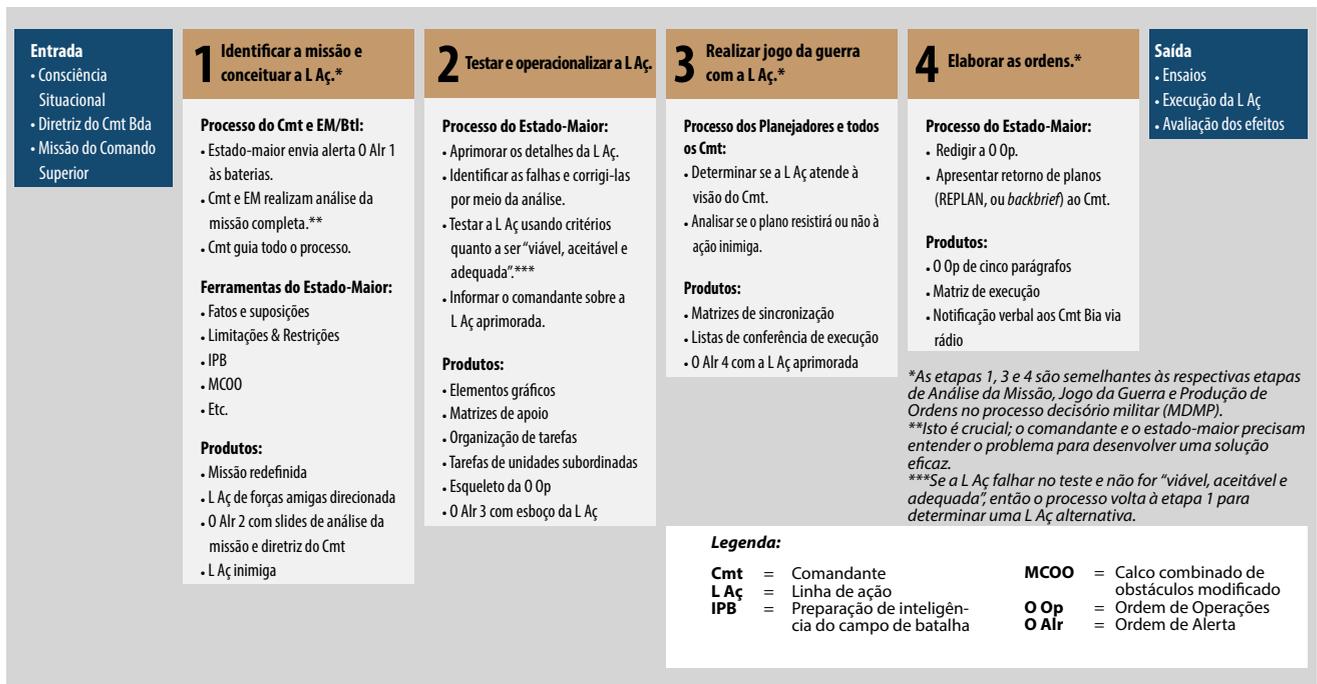


dos contratados em poucas formações para criar um núcleo de unidades com elevado grau de prontidão para o combate. Esses militares profissionais proporcionam iniciativa nos escalões mais baixos.

A Rússia enfatiza que comandantes subordinados devem se sentir seguros para planejar sem ordens de escalões superiores, pois os ataques cibernéticos e guerra eletrônica do inimigo interromperão as comunicações. A liderança militar russa exigiu uma gestão descentralizada do campo de batalha: “Os comandantes táticos precisam da autoridade e iniciativa para conduzir combates a fim de enfrentar situações em rápida evolução e mudança de modo eficaz e oportuno.”<sup>33</sup> Para conferir essa autoridade aos comandantes táticos, a Rússia descentralizou as capacidades de guerra cibernética e eletrônica. As forças terrestres russas dispõem de meios de guerra cibernética e eletrônica em apoio direto nos níveis de brigada, batalhão e, às vezes, companhia. Comandantes russos de todos os escalões praticam a rápida tomada de

de Lugansk e Donetsk. Um dos principais atores nesses primeiros dias foi Igor Strelkov. Embora fosse um coronel da reserva remunerada, há poucas evidências de que Putin tenha, alguma vez, ordenado Strelkov e seus compatriotas diretamente para se dirigirem para a região de Donbass. Usando de sua própria iniciativa, Strelkov identificou Slavyansk como uma cidade vulnerável a seus 52 apoiadores e tomou-a.<sup>37</sup> Seu sucesso inicial levou à criação das Repúblicas Populares de Luhansk e Donetsk.

Em agosto de 2014, as forças ucranianas ameaçaram cortar as repúblicas pela metade. A Rússia respondeu rapidamente. Enviou uma grande quantidade de unidades regulares para a Ucrânia. As autoridades ucranianas ficaram atônitas. O primeiro-ministro Victor Poroshenko levou quatro dias para reconhecer publicamente a ofensiva. Antes que os decisores ucranianos pudessem agir, as forças russas cercaram algumas centenas de militares ucranianos em Ilovaik. O comandante ucraniano percebeu que os russos



(Figura: David A. Bushey e Michael Forsyth, “Recognition Primed Decision Model: An Alternative to the MDMP for GWOT”, *Field Artillery* 11, no. 1 [January-February 2006]: p. 10-13)

## Figura. Modelo de Decisão por Reconhecimento

estavam bloqueando sua única rota de fuga, mas não conseguiu obter permissão de seus superiores em Kiev para a retirada.<sup>38</sup> As ações rápidas da Rússia e a resposta lenta da Ucrânia deixariam centenas de militares ucranianos mortos. Os EUA precisam reconhecer o progresso feito pela Rússia ou correrão o risco de que uma de suas brigadas sofra um destino semelhante.

Para prevenir um resultado como esse, o Exército dos EUA deve implementar as seguintes recomendações para adotar o comando de missão.

### Esclarecer a visão do comando de missão

O Exército dos EUA precisa descrever uma visão clara do comando de missão e como ele apoia a guerra de manobra e as MDO. O comando de missão proporciona o ritmo e agilidade necessários para conduzir a guerra de manobra e obter o êxito em guerras futuras, que serão rápidas, letais e complexas. O General Martin Dempsey apresentou uma visão do comando de missão em um livro branco. Explicou que “abordagens descentralizadas nos proporcionarão adaptabilidade competitiva e vantagens em ritmo.”<sup>39</sup>

Infelizmente, o General Dempsey também diluiu o significado do comando de missão. Estabeleceu que “todos os comandantes do Exército compreendessem e aplicassem a filosofia de comando de missão habitualmente a tudo que fizessem — treinamento, operações, funções militares de rotina e atividades administrativas diárias.”<sup>40</sup> No entanto, o comando de missão é otimizado para ambientes complexos, que exijam a tomada de decisão rápida. É apropriado quando o acaso, a fricção e a névoa de guerra se aplicam.

Quando os problemas não são complexos, mas apenas complicados; quando a análise pode reduzir a ambiguidade; quando resultados podem ser previstos; e quando o ritmo não é crucial, a tomada de decisão centralizada pode proporcionar resultados mais eficientes que os sistemas descentralizados. Quando uma companhia planeja um adestramento, o Modelo de Oito Etapas proporciona o controle centralizado para garantir um treinamento eficaz. Quando um batalhão realiza a manutenção de material, um plano detalhado garante que os veículos sigam seu cronograma de serviço. Muitas vezes, a tomada de decisão centralizada tem valor.

Para explicar totalmente o valor do comando de missão, o Exército precisa proporcionar um entendimento claro da guerra de manobra como uma teoria de vitória. Em lugar da destruição completa de uma força inimiga, a guerra de manobra busca a desorganização sistêmica. Em 1989, a MCDP 1 explicou a teoria de vitória da guerra de manobra: “A Guerra de Manobra é uma filosofia de combate que busca destruir a coesão do inimigo por meio de uma série de ações rápidas, violentas e inesperadas, que criam uma situação turbulenta e em rápida deterioração, com a qual ele não é capaz de lidar.”<sup>41</sup> A guerra de manobra requer uma tomada de decisão descentralizada para que se possa ultrapassar, repetidas vezes, o inimigo na tomada de decisão e explorar oportunidades até que ele se veja em tamanho caos que deixe de oferecer uma resistência efetiva. Essas ideias ressurgiram recentemente no TP 525-3-6, *O Conceito Funcional do Exército dos EUA para o Movimento e Manobra: 2020-2040* (TP 525-3-6, *The U.S. Army Functional Concept for Movement and Maneuver: 2020-2040*). Esse panfleto explicou que a manobra “obtem o efeito de surpresa e ganha uma vantagem temporal. O propósito é destruir a coesão do inimigo [...] evitar os pontos fortes do inimigo e atacar suas fraquezas a partir de múltiplas posições de vantagem em toda a profundidade do campo de batalha. O objetivo final é o pânico e a paralisia de um inimigo que tenha perdido a capacidade de responder com eficácia a ações das forças amigas.”<sup>42</sup>

No entanto, o TP 525-3-1 não liga claramente o comando de missão e a guerra de manobra a uma teoria de vitória. Parte do problema é a confusão sobre o termo “manobra”. O Exército frequentemente o define apenas como a combinação de fogos e movimento para alcançar uma posição de vantagem, em lugar de apresentar uma definição baseada no efeito desorganizador sobre o inimigo. Essa definição leva a uma fraca concepção de manobra. Quase sempre que o Exército usa “manobra”, os termos “movimentar” ou “movimento” seriam suficientes. O TP 525-3-1 descreve, regularmente, “manobrar” para posições de vantagem.<sup>43</sup> Movimentar-se para uma posição de vantagem ou apresentar um dilema para o inimigo não têm sentido caso ele possa reagir de uma maneira e com um ritmo que o mantenham organizado. O TP 525-3-1 admite isso ao abordar o sistema

A2/AD do inimigo: “Se lhe for dado tempo, o inimigo regenerará o sistema mediante a adaptação tática, reorganização e reconstituição limitada.”<sup>44</sup> A menos que o Exército esteja tentando enfraquecer um inimigo pelo desgaste, as posições de vantagem relativa e os dilemas só importam caso levem à desorganização sistêmica dele. A desorganização sistêmica ocorre quando a resiliência de seu sistema é sobrepujada por choques rápidos e sucessivos, aos quais ele não seja capaz de se adaptar a tempo. É a tomada de decisão rápida e ágil do comando de missão que permite a desorganização sistêmica do inimigo por meio da manobra.

## Aumentar a coesão da unidade

O comando de missão requer indivíduos empreendedores e ágeis no campo de batalha, que possam tomar decisões rápidas. O desenvolvimento desses indivíduos empreendedores requer confiança mútua, um referencial comum e uma hierarquia achatada, como a que existia no quadro de oficiais prussianos. O Cel Brandon Teague, um observador-orientador/instrutor do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (*Joint Readiness Training Center, JRTC*), explicou:

Se um subordinado conta com a confiança de seu superior, então está a seu comando (definido como receber intenção, tarefa e propósito e a liberdade para executar com um mínimo de supervisão: uma mentalidade do tipo engajar e informar). Se falta a confiança, então é necessário o controle do subordinado (definido como informar de modo antecipado e frequente, uso de rigorosas medidas de controle gráficas, meios limitados para controlar em um escalão inferior, não seria a unidade que se designaria para outro batalhão, etc.).<sup>45</sup>

A confiança é construída com base em um referencial comum. Um referencial comum é uma abordagem compartilhada para lidar com problemas abstratos. O General Stanley McChrystal explicou que o Almirante Horatio Nelson desenvolveu um referencial comum. Sua “inovação especial consistia em seu estilo de gestão e na cultura que ele havia cultivado em suas forças [...] seus capitães deveriam ver-se como empreendedores de combate.”<sup>46</sup> Sua verdadeira genialidade não estava nas manobras inteligentes, mas nos anos de inovadora liderança e gestão

de talentos que as precederam. Ele desenvolveu um referencial comum entre seus subordinados, de modo que ele confiava na forma pela qual reagiriam no caos do combate. Um exemplo de referencial consiste nos procedimentos operacionais padrão (POP) de uma unidade. Unidades em todos os escalões os requerem como referenciais para como combatem, mas, na realidade, poucas unidades nos escalões batalhão e superiores têm tempo para desenvolver, avaliar e inculcar POP que forneçam o referencial de como um batalhão, brigada ou divisão inteira combate.

Para facilitar o desenvolvimento de referenciais, o Exército dos EUA precisa desenvolver coesão por meio de um sistema regimental. Sob um sistema regimental, os militares passam a maior parte de suas carreiras na mesma unidade. O Duque de Wellington afirmou que a arma secreta do Exército britânico era o sistema regimental. Proporcionava intimidade e familiaridade.<sup>47</sup> A familiaridade possibilita as hierarquias achatadas que permitem a tomada de decisão descentralizada. Antes de 1945, o Exército alemão mantinha um sistema regimental. Seu sistema de “organização representava uma determinação consciente de manter, a todo custo, aquilo que se acreditava ser decisivo para a condução da guerra: confiança mútua, disposição para assumir responsabilidades e o direito e dever, por parte de comandantes subordinados em todos os escalões, de tomar decisões independentes e executá-las.”<sup>48</sup> O sistema alemão era descentralizado e pessoal. Dava mais prioridade à coesão das unidades que à eficiência administrativa.

O sistema estadunidense de transferências de guarnição regulares representa um ideal equivocado de gestão científica de peças intercambiáveis. Fazia sentido para um Exército que tinha de crescer rapidamente para a Segunda Guerra Mundial. Tinha alguma lógica para um grande Exército de conscritos durante a Guerra Fria. É contraproducente para uma pequena Força profissional. Essas transferências custam mais de USD 4,3 bilhões por ano, abalam as famílias dos militares e impõem um preço elevado em coesão e prontidão.<sup>49</sup> Recentemente, o Exército começou a forçar até os graduados a se mudarem, enquanto, no passado, alguns passavam anos em uma unidade e serviam como sua espinha dorsal. Tom Odom fez a crítica mais contundente contra o sistema atual. Ele tem mais de 19 anos como analista

sênior no Centro de Lições Aprendidas do Exército, do JRTC, e observou 190 rodízios de treinamento; nunca havia visto nenhuma melhora nas tendências negativas gerais porque as unidades não tinham “nenhuma experiência coletiva por mais de um ano.”<sup>50</sup> Explica que “nenhum CEO em seu perfeito juízo diria a todos para mudar de emprego todo ano; nós fazemos exatamente isso no Exército [...] descartamos a experiência coletiva de 10 x rodízios de treinamento de 25 milhões de dólares a cada ano só para começar tudo de novo a cada ano para cada unidade.”<sup>51</sup> Precisamos rejeitar esse sistema dispendioso e contraproducente.

Há riscos em mudar para um sistema regimental. Isso poderia reduzir a diversidade de experiências de um militar e causar o pensamento de grupo (*groupthink*) dentro de uma unidade. Ironicamente, o Exército muitas vezes permite que comandantes mais antigos comandem no mesmo batalhão, brigada e divisão, enquanto força os comandantes de pequeno escalão a mudarem, permitindo que o pensamento de grupo se instale nos escalões mais elevados. Vire esse paradigma de ponta-cabeça. Os oficiais intermediários e subalternos deveriam servir em um sistema de brigada, e os oficiais superiores deveriam ser designados para um sistema divisionário. O Exército deve forçar comandantes mais antigos a servir em diferentes unidades para romper redes nepotistas. Para os comandantes de pequeno escalão, o sistema de escolas de desenvolvimento profissional e oportunidades de diversificação de experiência do Exército garantirão o intercâmbio de ideias. Um sistema regimental estimularia a inovação porque os comandantes teriam os horizontes de tempo para testar e implementar conceitos de longo prazo. Para permitir a flexibilidade, os militares devem ser livres para solicitar transferências, mas as transferências de guarnição não devem ser exigidas regularmente. Tal mudança produziria incalculáveis benefícios morais, psicológicos e para as famílias. Além disso, somente com tal reforma o Exército dará a devida prioridade à coesão para possibilitar referenciais comuns e o comando de missão.

## **Adotar um modelo de tomada de decisão baseado na “satisficiência”**

O Exército requer um processo decisório doutrinário baseado na satisficiência para possibilitar o comando de missão e a guerra de manobra. Desde o Manual de Campanha 101-5, *Organização e Procedimentos*

de *Estado-Maior* (FM 101-5, *Staff Organization and Procedures*), dos anos 50, o Exército tem usado um modelo racional de tomada de decisão. Com o tempo, ele se expandiu para muito além do procedimento analítico inicial de cinco etapas. Entretanto, durante décadas, os estudos mostraram que as unidades não seguem esse modelo em condições de combate.<sup>52</sup>

Atualmente, a situação mais próxima que as unidades têm em relação a combater em um conflito de alta intensidade é a que vivem nos centros de treinamento de combate (*combat training centers*, CTCs).

O processo decisório militar (*military decision-making process*, MDMP) não permite decisões rápidas nos CTCs. No JRTC, o Cel Brandon Teague observou: “Só me lembro de uma vez, nos dez rodízios que realizei, em que um batalhão concedeu dois terços a uma unidade subordinada, e isso foi antes de serem ‘desdobrados’ para o país” (o Exército estabelece que as unidades não gastem mais do que um terço do tempo para planejar antes de uma operação e que concedam os dois terços restantes às uni-

Embora pareçam oferecer eficiência ao possibilitar que as seções de estado-maior dividam um problema em seus componentes e trabalhem em várias linhas de ação (L AÇ) paralelamente, na realidade, os oficiais subalternos criam planos para problemas complexos, dos quais entendem apenas um segmento. O comandante fica, muitas vezes, isolado do processo. Os oficiais de estado-maior são regularmente divididos em uma equipe “A” e uma equipe “B”, e esta última produz uma L AÇ descartável. Alternativamente, elas podem produzir L AÇ com valores semelhantes, levando a uma zona de indiferença, na qual o estado-maior hesita em escolher entre duas L AÇ igualmente adequadas. Muitas vezes, os integrantes do estado-maior que trabalharam na L AÇ descartada não sentem um total comprometimento com a que foi selecionada. Klein sustenta que, mesmo quando devidamente executados, os processos decisórios racionais não levam a melhores resultados.<sup>56</sup> Constatou que a satisficiência era mais eficaz que os modelos de



Um sistema regimental estimularia a inovação porque os comandantes teriam os horizontes de tempo para testar e implementar conceitos de longo prazo.



dades subordinadas).<sup>53</sup> O Ten Cel Brian Olson explicou que “as unidades conduzem o MDMP deliberado durante o período de recepção, concentração, movimento para as linhas de frente e integração, mas após o período de entrada forçada conjunta, elas regridem para a tomada de decisão rápida” (a tomada de decisão rápida [*hasty*] não é mais um termo doutrinário, mas eles ainda a executam).<sup>54</sup> O Ten Cel William Adler destacou a dificuldade em conduzir o MDMP em um ambiente contestado no Centro Nacional de Treinamento: “Esse modelo se torna quase impossível de executar em ambientes ativamente contestados contra rivais com poder de combate equiparado, que podem explorar opções para atacar nós de comando de missão em toda a profundidade do campo de batalha.”<sup>55</sup>

Gary Klein constatou que, na prática, os comandantes raramente usam modelos de escolha racional na tomada de decisão, como o MDMP. Os decisores raramente têm tempo para seguir modelos desse tipo.

escolha racional. Ele propôs o modelo de decisão por reconhecimento (*recognition-primed decision model*, RPM) como uma alternativa ao MDMP.

O RPM proporciona a agilidade e o ritmo necessários para a guerra de manobra. Ao enfatizar decisões rápidas e a natureza iterativa do planejamento, permite às unidades subordinadas o tempo para tomar suas próprias decisões e fornecer *feedback*. O RPM é impulsionado pelo comandante. Faz o máximo uso dos modelos mentais de um comandante, desenvolvidos ao longo de anos de experiência. Após receber uma missão, um comandante formula uma L AÇ preliminar com base em seu entendimento da situação. Se uma situação é desconhecida, o sistema permite que o comandante utilize o estado-maior e comandantes subordinados para ajudar a montar uma L AÇ usando um processo iterativo de análise da missão. Na segunda etapa, o estado-maior testa e operacionaliza a L AÇ e começa a gerar produtos. Na

terceira etapa, o estado-maior e os comandantes subordinados realizam o jogo da guerra com a L Aç. Por fim, o estado-maior publica a ordem. O RPM fornece mecanismos de *feedback* ao longo de todo o processo e permite a adaptação a mudanças de situação.

Peter Thunholm testou o RPM com o Exército sueco. Durante os testes, um estado-maior de divisão produziu planos mais rápidos, ousados e flexíveis.<sup>57</sup> Com base nessa evidência, o Exército sueco adotou o RPM. Em 2003, um grupo de pesquisadores testou o RPM usando um estado-maior de brigada estadunidense *ad hoc*. Mesmo com um mínimo de treinamento no RPM, ele produziu ordens em um tempo 30% menor do que com o MDMP.<sup>58</sup> O 4º Batalhão do 25º Regimento de Artilharia de Campanha empregou o RPM com sucesso durante a Operação *Iraqi Freedom*, afirmando ter produzido planos no nível de batalhão em quatro a oito horas. Sua versão do RPM é apresentada aqui (veja a Figura).<sup>59</sup> Meu batalhão, o 2º Batalhão do 502º Regimento de Infantaria, incorporou o RPM em nosso POP de planejamento. No JRTC, o RPM nos permitiu planejar rapidamente uma defesa de enorme sucesso e condensar o processo de planejamento de assalto aéreo para menos de 24 horas.

A ênfase do RPM na satisficiência reflete o grau de eficácia com que as unidades abordam a tomada de decisão nos CTCs. Adler relatou que as “unidades bem-sucedidas colocam ênfase na natureza contínua da análise da missão com base em relatórios da unidade e avaliações do comandante para apoiarem a formulação de L Aç adequadas, dirigidas pelo comando.”<sup>60</sup> Quando aliado à recomendação anterior de maior coesão da unidade, o RPM permite que um comandante selecione uma estrutura para uma operação a partir de um POP da unidade que seu estado-maior e subordinados já entenderão, de modo geral, e com base no qual poderão iniciar o movimento. O restante do processo de planejamento é gasto operacionalizando e testando aquele plano inicial.

## Treinar o comando de missão por meio de exercícios de dupla ação

As unidades do Exército devem se concentrar em exercícios em larga escala de dupla ação desenvolver a *expertise* e os referenciais necessários para um comando de missão e guerra de manobra eficazes. Milley afirma: “Nós pregamos o comando de

missão [...] se vamos ter de operar dessa forma na guerra, temos de treinar como vamos combater.”<sup>61</sup> O TP 525-3-1 reconhece que “o Exército nem sempre concebe programas de treinamento e exercícios que facilitem ou exijam esse tipo de tomada de decisão descentralizada.”<sup>62</sup> Como o propósito do comando de missão é proporcionar o ritmo e a flexibilidade para lidar com os problemas complexos da guerra do futuro, os exercícios precisam reproduzir essa complexidade.

A complexidade ocorre em circunstâncias que simulam o acaso, a fricção e a névoa de guerra de Clausewitz. O capitão alemão Adolf von Schell apresentou o conceito de *Auftragstaktik* para a Escola de Infantaria do Exército dos EUA durante os anos entreguerras. Explicou a importância de treinar em *Auftragstaktik* em condições que se aproximavam às da guerra:

Em tempos de paz, não há incerteza, nada dá errado, as unidades estão sempre completas [...] Na guerra, é bem diferente [...] Ensine a seus homens que a guerra traz surpresas como essas e que, muitas vezes, eles se verão em situações aparentemente impossíveis [...] Todo soldado deve saber que a guerra é um caleidoscópio, repleta de situações em constante mudança, inesperadas, confusas. Seus problemas não podem ser resolvidos por fórmulas matemáticas ou regras fixas.<sup>63</sup>

Os soldados precisam de treinamento que os ensine a lidar com a ambiguidade, identificar oportunidades a serem exploradas, aceitar riscos e tomar decisões rápidas. Lind recomendou a introdução de exercícios de dupla ação no início do treinamento. “Somente ao se depararem com um inimigo ativo que esteja tentando confundir-los, surpreendê-los e derrotá-los em um ambiente de incerteza e rápidas mudanças é que eles poderão começar a entender a natureza da atividade com a qual se comprometeram [...] Os exercícios livres são cruciais para o desenvolvimento da iniciativa, imaginação e novas táticas.”<sup>64</sup>

Os observadores-orientadores/instrutores reconhecem que a falta de repetições prejudica as unidades que conduzem operações nos CTCs. Adler afirma que “as vulnerabilidades inimigas e oportunidades táticas podem ser transitórias, e as brigadas de combate (*brigade combat teams*, BCTs) e os batalhões são frequentemente prejudicados na exploração das oportunidades reveladas porque

os escalões subordinados não têm o tipo de agilidade obtido pelo treinamento repetitivo.<sup>65</sup> Para terem êxito na guerra de manobra, as unidades precisam praticá-la.

A Alemanha percebeu que só as manobras em larga escala ensinavam os comandantes a aceitar riscos. Esses exercícios se tornaram essenciais para a carreira dos oficiais. Durante a década de 1920, mesmo com as restrições do Tratado de Versalhes, o Chefe do Comando do Exército Alemão, Hans von Seeckt, priorizou o treinamento para o caos de combates de encontro de larga escala. Esses exercícios criaram a doutrina e a mentalidade que levaram ao sucesso inicial da *Wehrmacht* durante a Segunda Guerra Mundial. Ele enfatizou que o comandante que prevaleceria seria aquele que pudesse reconhecer mais rapidamente a situação e empregar suas forças.<sup>66</sup>

A ênfase alemã em combates de encontro sem restrições contrasta com os cenários atuais nos CTCs. Os rodízios nos CTCs seguem fases previsíveis. As BCTs culminam no treinamento por meio de uma abertura de brecha de armas combinadas que enfatiza mais a sincronização do que o ritmo. Uma divisão imaginária fornece ordens em tempo hábil a uma BCT, as quais oferecem informações claras de inteligência e preveem perfeitamente quando o grosso das forças inimigas vai atacar. As unidades nunca têm de desenvolver a situação usando seus meios internos por meio do “reconnaissance pull”<sup>NT5</sup>. Os CTCs impõem restrições excessivas aos exercícios, mas os exercícios *Warfighter* divisionários são piores. As unidades passam meses conduzindo jogos da guerra

e ensaiando para algumas semanas de operações que envolvem militares simulados que carecem de qualquer iniciativa individual. Os exercícios *Warfighter* centram-se em uma transposição de curso de água para demonstrar como uma divisão pode sincronizar seus meios a partir do conforto de um posto de comando formado por uma cidade de barracas mais impressionante que um circo do P. T. Barnum. As divisões precisam entrar no terreno com suas brigadas para enfrentar a névoa e a fricção da guerra.

Apenas um exercício de dupla ação sem restrições incentiva os soldados a identificar vulnerabilidades inimigas, empregar o comando de missão e explorar oportunidades por meio da guerra de manobra. O Exército pode fornecer tempo e recursos para exercícios de dupla ação ao reduzir a prioridade dos previsíveis exercícios de tiro real, que frequentemente se assemelham a produções teatrais. Os exercícios de tiro real reforçam o planejamento detalhado e centralizado em lugar de desenvolver a tomada de decisão adaptável necessária para o caos da guerra. Os comandantes também devem rejeitar as progressões tradicionais de treinamento. Nem todas as guarnições, pelotões e companhias precisam ser certificadas antes de um exercício de batalhão, brigada ou divisão. Não importará que essas frações, pelotões ou subunidades estejam prontos para o combate caso seu comando superior não possa tomar uma decisão em tempo hábil diante de um inimigo.

## Conclusão

Caso não efetue essas mudanças, o Exército dos EUA corre o risco de entrar em um confronto contra um adversário com poder de combate equiparado com um conceito de guerra de alto risco que não é apoiado por suas capacidades de tomada de decisão. O conceito atual estabelece que as BCTs avancem de forma independente para obter posições de vantagem relativa. Elas se movimentarão de forma semi-independente com flancos vulneráveis durante janelas de superioridade em domínio do inimigo. Sem o ritmo e a flexibilidade proporcionados pelo comando de missão, essas brigadas não vão operar no ritmo necessário para impedir que um inimigo as cerque e destrua. A menos que adote plenamente o comando de missão, o Exército corre o risco de cair em um desastre em múltiplos domínios. ■

NT5: Segundo o Manual de Campanha 3-90-2, *Tarefas de Capacitação de Reconhecimento, Segurança e Táticas*, Vol. 2 (FM 3-90-2, *Reconnaissance, Security, and Tactical Enabling Tasks*, Vol. 2), de março de 2013, 1-12, o termo *reconnaissance-pull* designa o tipo de reconhecimento que “determina quais rotas são adequadas para a manobra, onde o inimigo é forte ou fraco e onde existem brechas, puxando, assim, o grosso das forças em direção e ao longo do caminho de menor resistência. [...] o comandante utiliza os produtos do processo de preparação de inteligência do campo de batalha de modo interativo e repetitivo [...] obtém informações de combate dos meios de reconhecimento disponíveis para determinar uma linha de ação preferencial para a situação tática apresentada pelos fatores missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoios disponíveis, tempo e considerações civis (MlTeMeTeC)”. Por outro lado, *reconnaissance-push* é descrito da seguinte forma: “aprimora o cenário operativo comum, capacitando o comandante a finalizar o plano e apoiar operações preparatórias e decisivas. É normalmente utilizado depois que o comandante se compromete com um esquema de manobra ou linha de ação. [...] o comandante utiliza os produtos do processo de preparação de inteligência do campo de batalha de um modo interativo com as informações de combate dos meios de reconhecimento em apoio a uma linha de ação. A principal razão para preferir um método a outro é o tempo disponível”.

## Referências

- Epígrafe.** Carl von Clausewitz, *On War*, ed. e trad. Michael Howard e Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1989), p. 598. [NT – Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret.]
1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, February 2020), p. 17, acesso em 2 jul. 2021, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.
  2. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 6 December 2017), p. 1-80, acesso em 2 jul. 2021, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN6687\\_FM%203-0%20C1%20Inc%20FINAL%20WEB.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN6687_FM%203-0%20C1%20Inc%20FINAL%20WEB.pdf).
  3. U.S. Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 1, *Warfighting* (Washington, DC: Headquarters, U.S. Marine Corps, 1989), p. 59.
  4. B. H. Liddell Hart, "The 'Man-in-the-Dark' Theory of Infantry Tactics and the 'Expanding Torrent System of Attack'", *Royal United Services Institution Journal* 66, no. 461 (February 1921): p. 13, <https://doi.org/10.1080/03071842109421930>.
  5. Edward N. Luttwak, "The Operational Level of War", *International Security* 5, no. 3 (Winter 1980-1981): p. 20, <https://doi.org/10.2307/2538420>.
  6. William S. Lind, *Maneuver Warfare Handbook* (Boulder, CO: Westview Press, 1985), p. 4-6.
  7. GEN Perkins Explains #MultiDomainBattle, March 27, 2017, vídeo de YouTube, publicado por "US Army TRADOC", 27 March 2017, acesso em 2 jul. 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=sHAOpmg3mtg>.
  8. LANPAC Symposium 2017: GEN Perkins Keynote Address on Multi-Domain Battle, vídeo de YouTube, publicado por "US Army TRADOC", 31 May 2017, acesso em 2 jul. 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=X1QghhZbqA8>.
  9. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. 14.
  10. Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and AirLand Battle* (Novato, CA: Presidio, 1991), p. 270.
  11. David Barno e Nora Bensahel, "Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know", *War on the Rocks*, 23 May 2017, acesso em 2 jul. 2021, <https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know/>.
  12. Robert Coram, *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War* (New York: Little, Brown, 2002), p. 371.
  13. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, C-7.
  14. Ibid.
  15. Leonhard, *The Art of Maneuver*, p. 186.
  16. Robert Citino, *The German Way of War* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2005), p. xiii.
  17. Ibid., p. xiv.
  18. Eitan Shamir, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford Security Studies, 2011), p. 37.
  19. Citino, *The German Way of War*, p. 174.
  20. Ibid., p. 32.
  21. Trevor N. Dupuy, *A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice, 1977), p. 116.
  22. Shamir, *Transforming Command*, p. 71.
  23. Robert Bateman, "Force XXI and the Death of Auftragstaktik", *Armor* 105, no. 1 (January-February 1996): p. 16-20, acesso em 2 jul. 2021, [https://www.benning.army.mil/armor/eARMOR/content/issues/1996/JAN\\_FEB/ArmorJanuaryFebruary1996web.pdf](https://www.benning.army.mil/armor/eARMOR/content/issues/1996/JAN_FEB/ArmorJanuaryFebruary1996web.pdf).
  24. Thomas G. Mahnken, *Technology and the American Way of War since 1945* (New York: Columbia University Press, 2008), p. 6.
  25. "Road Block: Driverless Cars Illustrate the Limits of Today's AI", *The Economist* (site), 11 June 2020, acesso em 2 jul. 2021, <https://www.economist.com/technology-quarterly/2020/06/11/driverless-cars-show-the-limits-of-todays-ai>.
  26. Shimon Naveh, *In Pursuit of Military Excellence* (London: Frank Cass, 2004), p. 10-11.
  27. Steve Covington, *The Culture of Strategic Thought behind Russia's Modern Approaches to Warfare* (Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School, October 2016), p. 22, acesso em 21 jul. 2021, <https://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/Culture%20of%20Strategic%20Thought%203.pdf>.
  28. Michael Kofman, "The Moscow School of Hard Knocks: Key Pillars of Russian Security Strategy", *War on the Rocks*, 17 January 2017, acesso em 2 jul. 2021, <https://warontherocks.com/2017/01/the-moscow-school-of-hard-knocks-key-pillars-of-russian-strategy/>.
  29. Ibid.
  30. Lester Grau e Charles Bartles, *The Russian War of War: Force Structure, Tactics, and Modernization of the Russian Ground Forces* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Foreign Military Studies Office, 2016), p. 57, acesso em 21 jul. 2021, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Hot%20Spots/Documents/Russia/2017-07-The-Russian-Way-of-War-Grau-Bartles.pdf>.
  31. Sergei G. Chekinov e Sergey A. Bogadnov, "Initial Periods of War and Their Impact on a Country's Preparation for Future War", *Voennaya Mysl* [Pensamento Militar], no. 11 (2012).
  32. Grau e Bartles, *The Russian War of War*, p. 6.
  33. Ibid., p. 51.
  34. Mikhail Zygar, *All the Kremlin's Men: Inside the Court of Vladimir Putin* (New York: PublicAffairs, 2016), p. 276.
  35. Ibid., p. 276-79.
  36. Mikhail Barabanov, "Testing a 'New Look'", *Russia in Global Affairs*, no. 4 (October-December 2014), acesso em 2 jul. 2021, <https://eng.globalaffairs.ru/articles/testing-a-new-look/>.
  37. Ibid.
  38. Lucian Kim, "The Battle of Ilovaisk: Details of a Massacre Inside Rebel Held Ukraine", *Newsweek* (site), 4 November 2014, acesso em 2 jul. 2021, <https://www.newsweek.com/2014/11/14/battle-ilovaisk-details-massacre-inside-rebel-held-eastern-ukraine-282003.html>.

39. Martin Dempsey, "Mission Command White Paper" (Washington, DC: Office of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 3 April 2012), p. 3.
40. Ibid., p. 8.
41. MCDP 1, *Warfighting*, p. 59.
42. TP 525-3-6, *The U.S. Army Functional Concept for Movement and Maneuver: 2020-2040* (Washington, DC: U.S. GPO, 24 February 2017), p. 15, acesso em 2 jul. 2021, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-6.pdf>.
43. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. 23.
44. Ibid., p. 42.
45. Brandon Teague, entrevista com o autor, 30 jan. 2018.
46. Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio, 2015), p. 31.
47. John Keegan, *Mask of Command* (New York: Penguin, 1988), p. 98.
48. Martin van Creveld, *Fighting Power: German and U.S. Performance 1939-1945* (Westport, CT: Greenwood Press), p. 165.
49. Wyatt Olson, "GAO Report Says PCS Costs Rising Even as Number of Moves Drops", *Military.com*, 10 September 2015, acesso em 2 jul. 2021, <https://www.military.com/daily-news/2015/09/10/gao-report-says-pcs-costs-rising-even-as-number-of-moves-drops.html>.
50. Tom Odom, "A Farewell to Trends", in *JRTC COG Issues and Trends 1st and 2nd Quarters FY 2019* (Fort Polk, LA: Joint Readiness Training Center, 2019).
51. Ibid.
52. Karol Ross et al., "The Recognition-Primed Decision Model", *Military Review* 84, no. 3 (July-August 2004): p. 6-10.
53. Teague, entrevista.
54. Brian Olson, entrevista com o autor, 30 jan. 2018.
55. William Adler, entrevista com o autor, 31 jan. 2018.
56. Gary A. Klein, *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making* (Cambridge, MA: MIT Press, 2009), p. 96.
57. Peter Thunholm, "Military Planning and Decision Making under Time-Pressure: A Scenario Based Experimental Comparison between Two Models", in *Försvarshögskolans ACTA-serie* (Stockholm: Swedish Defence University, 2003).
58. David A. Bushey e Michael Forsyth, "Recognition Primed Decision Model—An Alternative to the MDMP for GWOT", *Field Artillery* 11, no. 1 (January-February 2006): p. 10-13.
59. Ibid.
60. Adler, entrevista.
61. Barno e Bensahel, "Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know".
62. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, F-3.
63. Adolf von Schell, *Battle Leadership* (Quantico, VA: Marine Corps Association & Foundation, 1987), p. 63.
64. Lind, *Maneuver Warfare Handbook*, p. 44.
65. Adler, entrevista.
66. Citino, *The German Way of War*, p. 242-43.