



D-Day, 6 de junho de 1944, de Leslie Arthur Wilcox, s.d., óleo sobre tela, 71 x 98 cm. No Dia D, em 6 de junho de 1944, o 1º Batalhão, Regimento Hampshire liderou o desembarque da 231ª Brigada em Gold Beach, como ponta de lança da invasão da Normandia. (Obra de arte cedida pelo Royal Hampshire Regiment Museum)

O verdadeiro teste do comando de missão

Maj Will Happel, Exército Britânico

Os profissionais militares geralmente estudam líderes históricos cujas intervenções e decisões em um momento crítico mudaram o curso de um combate. É claro que esses estudos de caso oferecem diversas lições valiosas para líderes em desenvolvimento. No entanto, há muitas outras lições valiosas a serem aprendidas com líderes menos conhecidos e menos celebrados. A marca do verdadeiro comando de missão pode

ser constatada em uma organização que alcança grandeza sem nenhuma intervenção do comandante. Líderes que preparam suas organizações para prosperar na sua ausência são aqueles que desenvolvem seus subordinados, promovem uma organização que aprende e incentivam a adaptabilidade. Esses líderes preparam suas unidades para as operações ao comunicar com clareza um plano simples e flexível e ao promover a confiança em toda a força.

Os profissionais militares também precisam estudar a liderança em uma organização que seja bem-sucedida sem a intervenção ou supervisão direta de seu comandante. Futuramente, dominar a arte de um bom comando de missão será mais importante do que nunca. Comandantes serão visados e eliminados com mais frequência. Assim, nossas organizações devem conseguir prosperar mesmo sem a presença de seus comandantes.

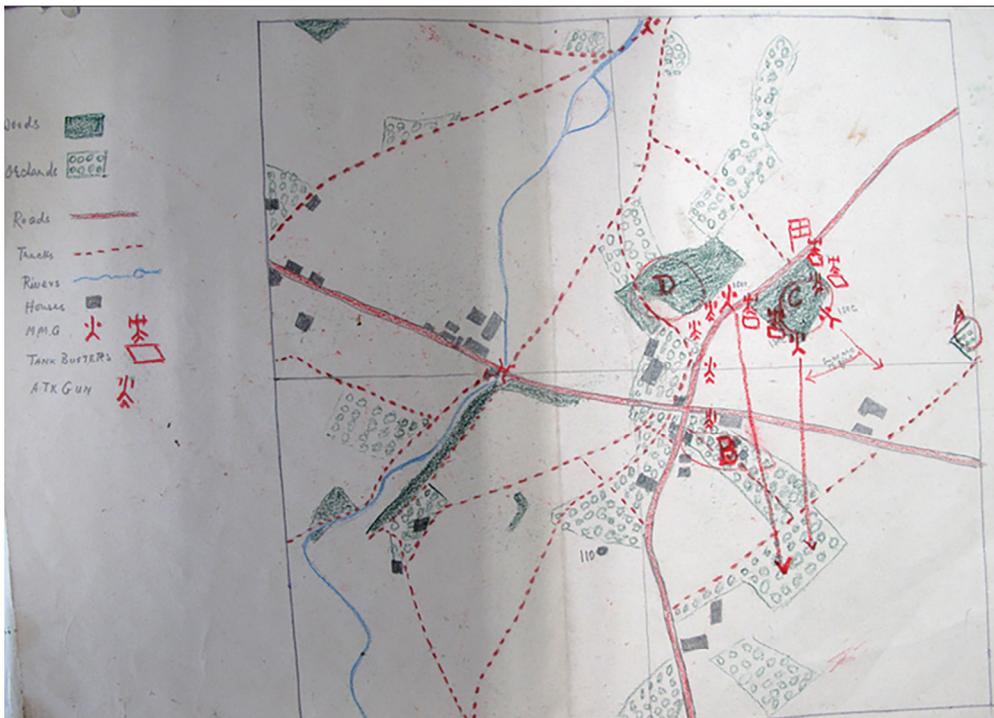
Os alunos do Curso de Comando e Estado-Maior (Command and General Staff Officers' Course) estarão familiarizados com os feitos do Gen Norman D. Cota no Dia D. Às 7h30 do dia 6 de junho de 1944, Cota desembarcou na praia de Omaha com sua "Bastard Brigade" ("Brigada Bastarda," em tradução livre).¹ Desde esse momento até o anoitecer, a liderança direta de Cota em pontos críticos, e seu descaso pela própria segurança, ajudou a evitar um possível desastre naquele setor dos desembarques do Dia D.² Cota foi condecorado com a Ordem de Serviços Distintos britânica (*Distinguished Service Order*) e a Cruz de Serviço Distinto (*Distinguished Service Cross*), dos Estados Unidos da América (EUA), por suas ações naquele dia.³ Atualmente, os aspirantes a líderes estudam essas ações para aprender com esse

O Maj Will Happel, aluno da Escola de Comando e Estado-Maior, é oficial de infantaria do Exército Britânico há 11 anos, tendo trabalhado mais recentemente (2020-2023) em centros de treinamento de combate (CTCs) no Reino Unido e nos EUA. Ao longo de sua carreira, desenvolveu um grande interesse pelo comando de missão e testemunhou diversos estilos por meio de experiências em primeira mão e análises históricas nos CTCs. Em 2017, Happel publicou um artigo na Wavell Room com uma tese similar sobre o comando de missão e a capacidade de preparar organizações para alcançarem o sucesso com a mínima participação do comandante.

exemplo. No entanto, o fato de o ataque ter sido interrompido e Cota ter se envolvido tão diretamente na situação pode indicar uma preparação inadequada antes dos desembarques. Enquanto Cota desembarcava, um oficial britânico também chegava à praia. Era menor a probabilidade de que fosse lembrado por sua atuação no Dia D, pois seu impacto direto no desenrolar do combate foi muito pequeno. Contudo, sua liderança antes dos desembarques, bem como o bom uso do comando de missão capacitaram sua unidade a obter êxito nas circunstâncias mais extremas.

No Dia D, o Ten Cel H. D. Nelson-Smith, MC, era o comandante do 1º Batalhão, Regimento Hampshire (1 HAMPS), que formava o flanco direito da 231ª Brigada, 50ª Divisão de Infantaria (Reino Unido). O 1 HAMPS desembarcou no setor Jig Green da praia Gold às 07h30 e foram as primeiras tropas britânicas em terra. O batalhão enfrentou intensa resistência e, logo após o desembarque, Nelson-Smith foi ferido e evacuado para o posto de socorro do regimento, não retornando mais ao comando do batalhão.⁴ Para piorar a situação, o subcomandante do batalhão desembarcou às 9h30 e foi morto por um caçador ao sair da embarcação de desembarque.⁵ O comandante da Companhia A e vários comandantes de pelotão também foram mortos ou feridos na praia.⁶ O batalhão desembarcou mais a leste do que o planejado, e a maioria dos aparelhos de rádio foi destruída pelo fogo inimigo ou pela água salgada.⁷ O Maj Richard Gosling, comandante da bateria de artilharia do batalhão, que também havia sido ferido, não conseguiu solicitar apoio de fogo naquele dia.⁸ Nas primeiras horas do Dia D, o 1 HAMPS enfrentou uma situação de caos absoluto na praia Gold. Apesar disso, o batalhão foi uma das poucas unidades naquele dia a alcançar quase todos seus objetivos definidos para o primeiro dia antes do anoitecer. Essa conquista é sintoma de uma boa preparação e um bom comando de missão. Como isso foi possível? Para responder a essa pergunta, é necessário analisar os preparativos de Nelson-Smith e do batalhão nos meses e anos que antecedem ao Dia D.

Nelson-Smith serviu continuamente no batalhão de 1936 a 1944. Durante esse período, o batalhão esteve constantemente no exterior, passando pela Fronteira Noroeste na Índia em 1936, pela Palestina em 1938, pelo Deserto Ocidental em 1940, pelo Cerco de Malta em 1942, até a invasão da Sicília e os desembarques em Salerno em 1943.⁹ Em outubro de 1943, Nelson-Smith levou o batalhão de volta a um acampamento fechado em New Forest, Inglaterra, para prepará-lo para a Operação Overlord.¹⁰ Era a primeira vez que o batalhão retornava em 23 anos, e lá permaneceria por oito meses apenas.¹¹ O batalhão se tornaria quase uma família para Nelson-Smith. Ele se preocupava muito com o desenvolvimento de seus soldados e subordinados. Isso ficou evidente nos três documentos "A Basis for Training" ("Uma base para treinamento," em tradução livre) que o batalhão usou para se preparar para o Dia D.¹² A ênfase foi a seleção de líderes e o comando de missão.



Extraído do *Diário de Guerra do Batalhão do 1º Batalhão, Regimento Hampshire*, um esquema de relatório de patrulha feito após patrulha noturna em uma das noites após o Dia D. (Foto cedida pelo Royal Hampshire Regiment Museum)

Em “A Basis for Training – II” (“Uma base para treinamento – II”, em tradução livre) o parágrafo sobre fadiga destaca a importância de contar com líderes dinâmicos para combater a inevitável apatia que surge em decorrência do cansaço gerado pelo combate.¹³ Nelson-Smith também determinou que os soldados devem apoiar seus comandantes em tarefas físicas e administrativas, capacitando seus comandantes a tomar decisões melhores. Em “A Basis for Training – III” (“Uma base para treinamento – III”, em tradução livre) o parágrafo sobre bravata descreve os traços de temperamento necessários para bons líderes e como a impetuosidade e a bravata em tempos de paz geralmente não se traduzem em bravura em combate.¹⁴ Esses parágrafos mostram a consideração que Nelson-Smith estava dando à seleção e ao desenvolvimento de seus subordinados, pois conferia grande importância à capacidade de seus subordinados de tomar decisões.

Durante o treinamento, Nelson-Smith ajudou a fortalecer o bom comando de missão entre seus líderes subordinados. Mais recentemente, o Exército Britânico definiu o comando de missão como uma filosofia que empodera os subordinados e incentiva

a liberdade e a rapidez de ação.¹⁵ Ao utilizar ordens de missão para empoderar subordinados a serem mais ágeis e terem mais ritmo, as unidades conseguem prevalecer nas situações mais caóticas e desafiadoras.¹⁶

Em “A Basis for Training – III” (“Uma base para treinamento – III”, em tradução livre), o parágrafo sobre rigidez resume a atitude da época em relação ao comando de missão. O parágrafo dizia que os líderes de pelotão deveriam agir com base em seu próprio juízo, sem

aguardar ordens superiores.¹⁷ Principalmente nos primeiros estágios de uma operação, os comandantes de pelotão teriam uma compreensão mais precisa do combate e estão mais bem-posicionados para tomar decisões que se ajustem a situações caóticas. Portanto, durante o treinamento, os comandantes de pelotão eram incentivados a primeiro agir e depois relatar os resultados. Esse incentivo depositou um alto grau de confiança nos comandantes subordinados. Um dos princípios do comando de missão é a confiança, que acelera a tomada de decisão e cria ritmo.¹⁸ Sob o comando de Nelson-Smith, o 1 HAMPS cultivou altos níveis de confiança e desenvolveu um bom senso de comando de missão.

Por meio desses documentos, Nelson-Smith se esforçou para simplificar ao máximo o processo de ordens. Ele definiu como responsabilidade de cada subordinado saber, no mínimo, quatro informações antes de iniciar uma tarefa. Os subordinados deveriam saber: “Para onde estou indo? O que farei quando chegar lá? Em que direção estou indo? Quando irei?”¹⁹ Nelson-Smith reforçava o comando de missão na unidade ao simplificar as ordens e atribuir ao subordinado a responsabilidade de entender o básico que lhe era exigido.

A existência e o uso desses documentos de treinamento demonstram que, sob o comando de Nelson-Smith, o 1 HAMPS era uma organização que aprendia. A estrutura de “*A Basis for Training – I*” consistia em uma tabela de duas colunas, com observações na coluna da esquerda e recomendações na coluna da direita.²⁰

Essa estrutura não difere da utilizada ainda hoje pelo Exército Britânico, em que se aprende por meio de experiência. A capacidade do 1 HAMPS de fazer observações francas sobre seu próprio desempenho e sobre as táticas do inimigo para desenvolver recomendações permitiu que aprendessem rapidamente e se adaptassem a uma situação em constante mudança.

Os relatórios de patrulhamento do batalhão são a prova desse ciclo de aprendizado em ação. Os documentos de treinamento dedicam várias páginas a patrulhamento, postos de observação e reconhecimento.²¹ Os relatórios e esquemas elaborados pelos comandantes de patrulhamento nos dias e noites seguintes ao Dia D demonstram o alto nível de proficiência do batalhão nessas atividades.²²

Em sua ordem de operações para o Dia D, Nelson-Smith conseguiu simplificar a complexa tarefa que tinham pela frente. Ele expressou de forma clara e sucinta a intenção maior, o esquema de manobra e as fases das forças de flanqueamento.²³ Nelson-Smith também conseguiu destilar a tarefa do batalhão em uma declaração de intenção concisa e forte, de uma frase



The 50th (Northumbrian) Division, 1944, de Anthony Imre Alexander Gross, 1944, tinta, 392 mm x 573 mm. Este retrato de corpo inteiro mostra os três comandantes de batalhão britânicos da 231ª Brigada (Malta). A partir da esquerda: Ten Cel H. D. Nelson-Smith, MC, 1º Batalhão, Regimento de Hampshire; Ten Cel A. W. Valentine, DSO, OBE, 2º Batalhão, Regimento de Devonshire; e o Ten Cel W. H. B. Ray, DSO, 1º Batalhão, Regimento de Dorset. (Obra de arte cedida pelo Imperial War Museums)

apenas: “O 1 HAMPS desembarcará na PRAIA JIG GREEN a OESTE e limpará a ‘crosta’ costeira inimiga de LE HAMEL a MANVIEUX 8286.”²⁴ Essa declaração de intenção remete ao sinal do Alte Horatio Nelson: “Enfrente o inimigo mais de perto”; um dos três únicos sinais táticos usados por Nelson durante a Batalha de Trafalgar.²⁵ O plano simples de Nelson-Smith foi apoiado por anexos suficientemente detalhados que deram a seus subordinados todos os fatos conhecidos sobre a “crosta costeira.” Essa combinação de plano simples e instruções de coordenação detalhadas permitiu aos subordinados de Nelson-Smith tomarem suas próprias decisões e obter a iniciativa no contexto de sua intenção.

A batalha do 1 HAMPS não saiu conforme planejado. O batalhão desembarcou em Jig Green Leste em vez de Oeste, enquanto os carros de combate Duplex Drive (DD) desembarcaram a Oeste. O comandante foi ferido, o subcomandante foi morto, a artilharia e os bombardeios da Força Aérea foram ineficazes, os rádios estavam inoperantes, a maioria dos carros de combate AVRE (*Armoured Vehicle Royal Engineers*) ficou presa nas embarcações de desembarque e um dos carros de

Page 2
FIELD RETURN OF OFFICERS
Serial No. 16

OFFICERS QUITTED DURING WEEK

No.	Rank + Name	Corps	Date	Cause.
67156	MAJ. MARTIN J.S. ACW.	Armed	6 June	Killed E.A.
62620	" BAINES R.G.T.	Hamps	"	"
253674	LT. WILLIAMSON, MC. C.Y.	"	"	-do-
288933	" BARDEN L.A.	"	"	-do-
180302	" WESTLEY G.N.	Y.Lances	"	-do-
62621	LT-COL. SMITH, MC. H.D.N.	Hamps	"	Wounded E.A.
195359	CAPT. ARNETT J.A.	"	"	-do-
264945	LT. LAUDER J.E.F.	DorSt	"	-do-
207701	" BOYS J.N.	Sigs. Herts	"	-do-
134345	CAPT. EDKINS D.R.J.	Hamps	"	-do-
121452	" HUGHES F.A.E.	"	"	-do-
247055	LT. MILLER K.C.	K.S.A.I.	"	-do-
268027	" ELLIOTT G.M.	Hamps	"	-do-
281977	" NORMAN A.G.	"	"	-do-
212361	" JARVIS-LUNGLEY G.	Gen. Hist	"	-do-
302188	" LATTON G.F.B.	Hamps	"	-do-

(ii) OFFICERS ATTACHED IN EXCESS OF W.E. LESS 1st RFTS.

Name and Initials	Regt. or Corps	Date of attachment	Nature of attachment

10 June 44 (Date of Dispatch.)
LIEUT. COLONEL
COMD. 1ST BN. THE HAMPSHIRE REGIMENT.
231 Inf. Bde.

Esta página do *Diário de Guerra do Batalhão do 1º Batalhão, Regimento de Hampshire*, apresenta "Oficiais que Saíram Durante a Semana", que indica a quantidade de líderes (não apenas o comandante e o subcomandante) que foram retirados de ação no Dia D. (Foto cedida pelo Royal Hampshire Regiment Museum)

combate de desminagem explodiu em um campo de minas.²⁶ Alguns dos líderes tiveram a consciência situacional para perceber que estavam desembarcando no lugar errado. O Ten Alan Norman, da Companhia A, lembrava de ter olhado pela fenda da rampa da embarcação de desembarque com seu binóculo e ter percebido que estavam distantes demais ao leste.²⁷

O batalhão desembarcou em Jig Green a Leste (não a Oeste) com a Companhia A à direita e a

Companhia B à esquerda. A Companhia A desembarcou em frente a WN36 (uma casamata defensiva valor pelotão) e a Companhia B desembarcou em frente à posição fortificada em Les Roquettes. Ambos, WN36 e Les Roquettes, eram originalmente objetivos do 1º Batalhão, Regimento de Dorsetshire.²⁸ As Companhias A e B conseguiram liberar esses objetivos, orientar-se e dirigir-se para o oeste, rumo aos objetivos originais. Felizmente, o anexo de inteligência da ordem de operações de Nelson-Smith continha parágrafos detalhados sobre a posição fortificada em Les Roquettes.²⁹ Quase ao mesmo tempo, as Companhias C e D também desembarcaram em Jig Green Leste. O Maj David Warren MC, comandante da Companhia C, assumiu o comando do batalhão e os conduziu pelas fortes posições inimigas em Le Hamel.³⁰ Eram 17h00 quando Le Hamel foi liberada.³¹ A Companhia D liberou então a estação de radar nos penhascos de

Arromanches, e as Companhias B e C foram liberar a cidade. Lá, o batalhão se reorganizou, realizou o patrulhamento até Tracy-sur-Mer e apresentou seu relatório ao comandante da brigada.³²

A história do 1 HAMPS no Dia D é a de uma organização adaptável, bem preparada, bem instruída e confiável para desempenhar seu trabalho. Passaram no verdadeiro teste de comando de missão ao obter

e manter a iniciativa diante de extrema adversidade e com mínima supervisão. Esse sucesso deveu-se, em grande parte, à liderança de Nelson-Smith, embora ele não tenha recebido muito crédito por isso.

Concluindo, um líder que realmente passa no verdadeiro teste de comando de missão é aquele que prepara sua organização para ter sucesso na sua ausência. Nelson-Smith alcançou isso ao desenvolver seus subordinados a se adaptarem a situações caóticas, além de empoderá-los e confiar em sua capacidade de tomar decisões. Nelson-Smith cultivou uma organização que aprende, que foi capaz de se adaptar com rapidez e flexibilidade. Para o Dia D, ele entregou uma ordem de operações ao batalhão que delineava um plano simples e flexível. Ele não tentou prever os acontecimentos, e equilibrou sua força para que pudesse responder de forma eficaz a uma situação caótica e em constante mudança. A combinação de todos esses fatores gerou uma receita de sucesso

para o 1º HAMPS no Dia D. A sorte já estava lançada ao baixar das rampas no Dia D. Não foi necessária nem ocorreu qualquer intervenção do comandante do batalhão ou do subcomandante. O caos estava instalado, mas o batalhão foi bem-sucedido naquele dia. Embora os atos heroicos de Cota frequentemente chamem a atenção dos profissionais militares em seus estudos, talvez devêssemos valorizar mais pessoas como Nelson-Smith, que, sem muito reconhecimento, preparou suas unidades para a guerra de tal forma que sua intervenção durante o combate se tornou desnecessária.

No final de 1944, Nelson-Smith voltou a comandar o 1º Batalhão, 5º Regimento Welch, 53ª Divisão, na Holanda e nas Ardenas, onde foi novamente ferido e evacuado. Ele terminou a guerra como oficial do Estado-Maior do comando do 30º Corpo de Exército e recebeu a Ordem de Leopoldo II e a Cruz da Guerra da Bélgica.³³ ■

Referências

1. Thomas G. Bradbeer, "Major General Cota and the Battle of the Hürtgen Forest: A Failure Battle Command?" (Fort Leavenworth, KS: Command and General Staff College, Department of Military Leadership, 2023), p. 3, https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/DCL/DCL_MGCoata.pdf.
2. Ibid., p. 3-5.
3. Ibid., p. 5.
4. Max Hastings, *Overlord: D-Day and the Battle for Normandy* (New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2019), p. 106; Harold Nelson-Smith, "Oral History", gravado por Conrad Wood, Imperial War Museums, Catalogue Number 12959, 1993, 9:00-11:00, <https://www.iwm.org.uk/collections/item/object/80012687>; C. H. R. Howie, *Battalion War Diary* (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, 6 June 1944). O Ten Cel C. H. R. Howie serviu como Comandante do 1º Batalhão do Regimento Hampshire.
5. Andrew Holborn, *The D-Day Landing on Gold Beach: 6 June 1944* (London: Bloomsbury, 2015), p. 127.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Hastings, *Overlord*, p. 106.
9. "Brigadier H. D. Nelson-Smith MC Obituary", Real Hampshire Regiment Museum, n.d.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. "A Basis for Training - I" (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, n.d.); "A Basis for Training - II" (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, n.d.); "A Basis for Training - III" (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, n.d.).
13. "A Basis for Training - II", sheet 6.
14. "A Basis for Training - III", sheet 2.
15. Army Doctrine Publication AC 71940, *Land Operations* (Andover, UK: Headquarters, Field Army, 2017), p. 6-4.
16. Ibid.
17. "A Basis for Training - III", sheet 3.
18. AC 71940, *Land Operations*, p. 6-6.
19. "A Basis for Training - II", sheet 3.
20. "A Basis for Training - I", sheets 1-6.
21. Ibid., sheet 2; "A Basis for Training - II", sheet 3.
22. Howie, *Battalion War Diary*.
23. H. D. Smith, "Hamps Operations Order for Operation Overlord", in *Battalion War Diary* (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, 27 May 1944), sheet 1.
24. Ibid.
25. Andrew Gordon, *The Rules of the Game: Jutland and British Naval Command* (Bungay, UK: Penguin Books, 2015), p. 159.
26. Nelson-Smith, "Oral History", 2:00; Holborn, *D-Day Landing on Gold Beach*, p. 120.
27. Holborn, *D-Day Landing on Gold Beach*, p. 125.
28. Ibid., p. 124.
29. Smith, "Appendix A to Hamps Operations Order for Operation Overlord – Intelligence Summary", *Battalion War Diary*, sheets 4, 5.
30. "D Day – 6th June 1944", Royal Hampshire Regiment Museum, acesso em 13 jun. 2024, <https://www.royalhampshireregiment.org/about-the-museum/timeline/d-day-1944/>.
31. Holborn, *D-Day Landing on Gold Beach*, p. 158.
32. Ibid., p. 159.
33. "Brigadier H.D. Nelson-Smith MC Obituary".